

# **Siviilinaisten etenemismahdollisuudet Puolustusvoimissa**

**Puolustusvoimien logistiikkalaitos**

Heidi Lahtinen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Organisaation ja talouden johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Lahtinen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä tammikuu 2020
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Siviilinaisten etenemismahdollisuudet Puolustusvoimissa</b> Puolustusvoimien logistiikkalaitos		
Tutkinto-ohjelma Organisaation ja talouden johtaminen, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien logistiikkalaitos		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen taustalla oli tutkijan oma mielenkiinto selvittää siviilinaisten urakehitysmahdollisuuksia miesvaltaisessa organisaatiossa, tässä tapauksessa Puolustusvoimissa. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten siviilinaiset itse kokevat omat urakehitysmahdollisuutensa Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa. Tavoitteena oli selvittää, onko siviilinaisten urakehityksen tiellä joitakin näkyviä tai näkymättömiä esteitä ja mitkä asiat edistäisivät siviilinaisten urakehitystä.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, joka kohdentui erityisesti Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöön ja siellä siviilinaisiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui aiemmin tehdyistä suomalaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista, joissa on tutkittu naisten työuria ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Lasikatto-ilmiö on vaikuttanut vahvasti tutkimuksen teorian taustalla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui taustatutkimuksen osalta puolistrukturoidusta lomakekyselystä, joka kohdistettiin koko Puolustusvoimien logistiikkalaitokselle, ja varsinainen empiirinen osuus haastatteluista, joihin valittiin harkinnanvaraisesti haastateltavat siviilinaiset vapaaehtoisten joukosta. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin havaita, ettei siviilinaisten uralla eteneminen ole niinkään sukupuolikysymys, vaan etenemismahdollisuuksiin näyttivät vaikuttavan eniten henkilöstöryhmä ja taustakoulutus. Sotilaskoulutus siviilikoulutuksen lisäksi näytti vaikuttavan merkittävästi uramahdollisuuksiin Puolustusvoimilla. Siviilien urakehitystä tukemaan kehitetty seuraajasuunnitelma on jäänyt tutkimuksen mukaan monille siviileille etäiseksi, ja toimeksiantajan olisi hyödyllistä kehittää sitä palvelemaan paremmin siviilien urien edistämistä sekä tarjota aktiivisesti työnohjausta siviileille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) naisten urakehitys, segregatio, sukupuolten välinen tasa-arvo, lasikatto		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Lahtinen, Heidi	Type of publication Master's thesis	Date January 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Career Development Possibilities for Civil Women in Defence Forces of Finland</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by the Finnish Defence Forces Logistics Command		
<p>Abstract</p> <p>The study was motivated by the researcher's own interest in exploring the career development opportunities for civilian women in a male-dominated organization, in this case the Finnish Defence Forces. The thesis explored how civilians themselves experience their own career development opportunities at the Finnish Defence Forces Logistics Command. The goal was to find out if there were any visible or invisible obstacles in the career path of civilians and what would benefit their career development.</p> <p>The study was a qualitative case study, that was specifically directed to the personnel of the Finnish Defence Forces Logistics Command and the civilian women there. The theoretical framework of the study consisted of previous studies, both Finnish and international, which examined women's working careers and the factors affecting them. The glass ceiling phenomenon has strongly influenced the theory behind the study. The empirical data for the study consisted of a semi-structured survey for the background of the study, and it was addressed to the entire Finnish Defence Forces Logistics Command. The actual empirical study consisted of interviews that were addressed to the volunteer civilian women, that were discretionarily chosen by the researcher. The material of the research was analyzed by using the content analysis.</p> <p>According to this research career development opportunities is not a gender issue but an issue of personnel group and education. Military training together with civil education seemed to affect significantly the career possibilities in Finnish Defence Forces. The plan that is designed for the civilian personnel's career development has remained distant for many civilians and it could be useful for the client to improve this plan in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects) career development, segregation, gender equality, glass ceiling		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä .....</b>	<b>5</b>
2.1	Segregaatio .....	6
2.2	Tasa-arvoon liittyvä politiikka .....	8
<b>3</b>	<b>Naisten urakehitys.....</b>	<b>10</b>
3.1	Lasikattoilmiö .....	13
3.2	Naisten urakehityksen esteet ja hidasteet.....	16
3.3	Naisten urakehitystä edistävät tekijät .....	18
<b>4</b>	<b>Puolustusvoimat naisten ja miesten työnantajana .....</b>	<b>19</b>
4.1	Rekrytointiprosessi Puolustusvoimissa .....	20
4.2	Siviilien- ja sotilaiden henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto.....	22
4.3	Tasa-arvo Puolustusvoimissa .....	25
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>29</b>
5.1	Tutkimuksen aineiston keruu .....	30
5.2	Aineistojen analysointimenetelmät ja tutkimuksen teemat.....	34
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>39</b>
6.1	Henkilöstöryhmät ja uralla eteneminen .....	40
6.2	Verkostoituminen.....	45
6.3	Tuki ja arvostus.....	46
6.4	Oma toiminta .....	49
6.5	Yhteenveto tuloksista.....	52
6.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	53

<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>56</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>61</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>66</b>
	Liite 1. Taustakyselyn kutsu .....	66
	Liite 2. Taustakysely .....	67
	Liite 3. Haastattelun runko.....	75

## Kuviot

Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön rakenne.....	4
Kuvio 2. Etenemismahdollisuudet työssä .....	6
Kuvio 3. Horisontaalinen segregatio. Naisten ja miesten osuudet eri toimialoilla valtiolla vuonna 2015. ....	7
Kuvio 4. Esimerkki siviilien tehtävistä .....	24
Kuvio 5. Miten hyvin vastaajat arvioivat etenemismahdollisuutensa nykyisessä työssä asteikolla 1-3 .....	27
Kuvio 6. Vastaajien arviot oman sukupuolen merkityksestä työssä/uralla etenemisestä asteikolla 1-3 .....	28
Kuvio 7. Tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet. ....	35
Kuvio 8. Esimerkki tämän opinnäytetyön aineiston redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista .....	37
Kuvio 9 . Yhteenveto tuloksista tutkittavien kysymysten kautta esitettynä .....	53

# 1 Johdanto

”Mis sie tarvitset oikei hyvää miestä. Täs siul on sellane.” Suurin osa aikuisista suomalaisista tunnistaa nämä Väinö Linnan Tuntemattomasta sotilaasta olevat Antti Ro- kan sanat. Linnan vuonna 1954 ilmestynyt romaani kuvasi jatkosodan aikaa, jolloin miehet olivat Puolustusvoimien kantava voima ja naiset toimivat lähinnä tukitehtävissä Lotta-järjestössä. Nyt 2000-luvulla tilanne on toinen. Siviilivirkojen lisäksi naisten on ollut jo vuosikymmeniä mahdollista suorittaa varusmiespalvelus tasavertaisina miesten rinnalla. Puolustusvoimissa työskentelee kahden eri henkilöstöryhmän työntekijöitä, siviilejä ja sotilashenkilöstöä eli niin sanottuja ”virkapukuisia”. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli vuoden 2018 lopussa 18 %, 2173. Viimeisen viiden vuoden aikana naisten osuus koko henkilöstöstä on laskenut alle viidennekseen. Tämä johtuu siviilitehtävien kokonaismäärän laskusta (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018,9).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan siviilinaisten uralla etenemiseen vaikuttavia tekijöitä Puolustusvoimissa. Vaikka tasa-arvo liittyy tutkittavaan ilmiöön, on palkkaan liittyvät tasa-arvokysymykset rajattu tietoisesti työn ulkopuolelle työn keskittyessä mahdollisimman tarkasti vain siviilinaisten urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten siviilinaiset kokevat omat etenemismahdollisuutensa miesvaltaisessa organisaatiossa. Tämän kysymyksen selvittämiseksi opinnäytetyössä etsitään vastauksia myös seuraaviin alakysymyksiin: Minkälaisia urapolkuja siviilinaisilla on Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten mielestä naisilla ja miehillä tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemiseen Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten uralla Puolustusvoimissa joitakin näkymättömiä tai näkyviä esteitä ja jos on, minkälaisia? Vastauksia tutkimuskysymykseen haetaan kahdella eri aineistonkeruumenetelmällä, jotka ovat koko Puolustusvoimien Logistiikkalaitokselle osoitettava lomakekysely sekä Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa työskentelevien siviilinaisten haastattelut.

Tutkittavan aiheen valinta perustuu tutkijan omiin havaintoihin organisaation sisällä käydyistä ”kahvipöytäkeskusteluista”, joissa monet siviilinaiset ovat ilmaisseet kokevansa omalla uralla etenemisen haastavaksi Puolustusvoimissa. Toisaalta tiedetään, että organisaatiosta löytyy myös hyvin urallaan edenneitä siviilinaisia. Aihe on tutkimisen arvoinen, sillä siviilinaisten osuus kaikista siviiliviroissa työskentelevistä henkilöistä on suuri ja on mielenkiintoista tietää, koetaanko lasikattoilmiötä myös Puolustusvoimissa. Ja jos koetaan, niin miten se tutkimusnäytteen mukaan ilmenee ja min-kälaisissa tilanteissa ilmiö näyttäytyy. On myös tärkeää tietää, miten siviilinaiset kokevat omat etenemismahdollisuutensa ja mahdolliset koetut esteet etenemiselle, jotta näihin voidaan puuttua tarpeen mukaan. Toisaalta tutkimustulos voi myös poiketa oletuksesta, että miesvaltaisessa organisaatiossa miehillä on myös paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen. Naiset voivat kokea etenemismahdollisuutensa yhtä hyväksi kuin miehillä sen sijaan etenemisen polku voi poiketa. Tutkimus myös tuottaa lisäarvoa Puolustusvoimille siviilinaisten urien kehittämistyöhön.

Tämä opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen teoriaosuuden kautta tutkittavan organisaation esittelyyn ja siitä tutkimuksen toteutuksen esittelyn kautta tutkimustuloksiin.



Kuvio 1. Tämän opinnäytetyön rakenne

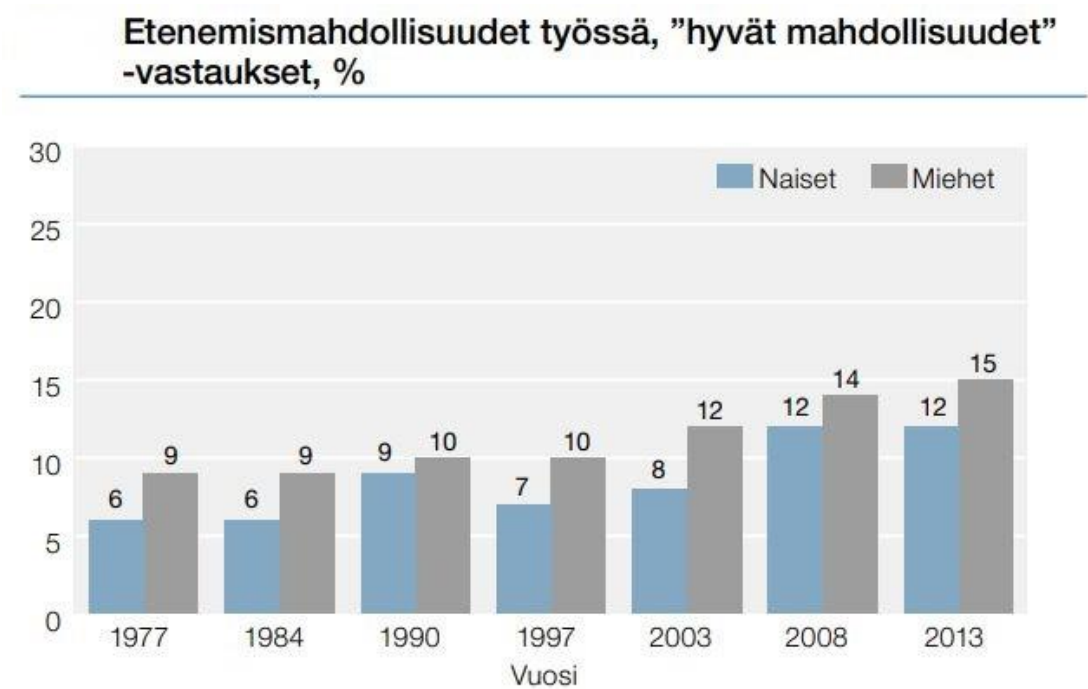
Teoreettinen viitekehys nojaa aiempiin naisten työuriin ja tasa-arvoon liittyviin tutkimuksiin niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Aiempien tutkimusten perusteella lasikattoilmiö vaikuttaa keskeisesti naisten työuriin. Teoriaosuuden jälkeen luvussa neljä esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio eli Puolustusvoimat. Organisaation esittelylle on haluttu varata oma luku tutkimuksen kohteena

olevan organisaation erityislaatuisuuden vuoksi. Tutkimuksen toteutusosiossa käydään läpi empiirisen tutkimuksen kohdejoukkoa tarkemmin, käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä sekä tämän laadullisen työn analyysimenetelmiä. Tutkimustulosten yhteydessä pohditaan myös työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Viimeisenä lukuna on pohdinta työstä kokonaisuutena sekä ehdotukset mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Pohdinnassa arvioidaan myös työn merkittävyyttä niin kohteena olevalle organisaatiolle kuin yhteiskunnalliseltakin kannalta katsottuna. Pohdinnan loppuosassa tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteita ja sitä, täyttyivätkö tavoitteet.

## **2 Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä**

Entistä useamman palkansaajan mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo työpaikoilla toteutuu nykyään hyvin. Näin ajattelee Pietiläisen (2018, 61) mukaan naisista 36 % ja miehistä 42 %. Parhaiten sukupuolten välinen tasa-arvon koettiin toteutuvan työpaikoilla, joissa molempia sukupuolia oli työpaikassa yhtä paljon (Pietiläinen 2018, 61). Vaikka miehet ja naiset kokevat tasa-arvoa työpaikoilla Suomessa lähes tasavertaisesti, naiset kokevat Tilastokeskuksen tutkimuksen (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2018, 62) mukaan edelleenkin etenemismahdollisuutena työssä heikoimpina, kuin miehet. Kuviosta kaksi voidaan nähdä, ettei tämä kokemus ole muuttunut vuosikymmenten aikana.





Kuvio 2. Etenemismahdollisuudet työssä (Tilastokeskus 2018, 62)

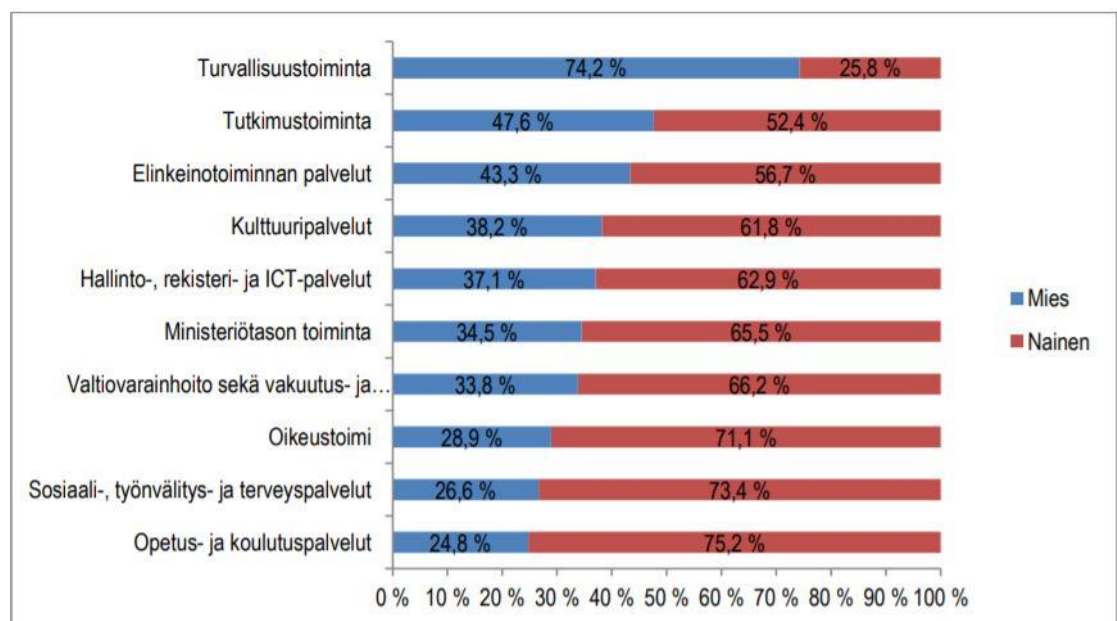
Seuraavissa alaluvuissa käsitellään segregaatiota ja tasa-arvoon liittyviä poliittisia lakeja ja ohjelmia, joilla on pyritty vaikuttamaan sukupuolten väliseen tasa-arvoon Suomessa.

## 2.1 Segregaatio

Työmarkkinoiden segregaatiolla tarkoitetaan työtehtävien jakautumista sukupuolen mukaan eri aloille ja eri työtehtäviin. Segregaatio voidaan jakaa horisontaaliseen ja vertikaaliseen segregaatioon. Horisontaalisessa segregaatiossa miehet ja naiset työskentelevät eri aloilla, kun taas vertikaalisessa segregaatiossa työtehtävät jakautuvat toimialan sisällä eri vaativuusluokan tehtäviin miesten ja naisten välillä. (Jaakkola 2016, 16.) Segregaatiota on tutkittu paljon niin Suomessa (Kauhanen & Riukula 2019;

Lehtonen & Mustola 2004; Pietiläinen 2018; Tilastokeskus 2018) kuin ulkomaillaakin (Tomaskovic 1993; Browne 2006; Guy & Newman 2004). Browne (2006) on tutkinut laajasti työelämän segregaatiota Iso-Britanniassa. Hän muistuttaa tutkimuksessaan, että segregaatio ei ole sama asia kuin epätasa-arvo, vaikka näitä kahta usein käytetään synonyymeina toisilleen niin akateemisissa, poliittisissa kuin oikeudellisissakin yhteyksissä. Ainoastaan vertikaaliseen segregaatioon liittyy epätasa-arvoa, koska se asettaa naiset ja miehet eri asemaan nimenomaan sukupuolen perusteella, ja tällöinkin kysymys on yleensä palkasta. (Browne 2006, 3-5.)

Suomessa toimialat ovat vahvasti segregoituneet horisontaalisesti etenkin valtion omistamissa yrityksissä, joihin tämän tutkimuksen kohteena oleva Puolustusvoimatkin kuuluu. Puolustusvoimat ovat osa turvallisuusalaa, joka on voimakkaimmin segregoitunut toimiala. (kuvio 3)



Kuvio 3. Horisontaalinen segregaatio. Naisten ja miesten osuudet eri toimialoilla valtiolla vuonna 2015. (Jaakkola 2016,15.)

Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen tekemä tasapalkkaisuusohjelma ottaa kantaa myös segregaatioon ja sen purkuun, sillä segregaatio vaikuttaa suoraan myös palkkaukseen. Jo kasvatuksessa ja opiskeluissa segregatiota voitaisiin lieventää esimerkiksi tekemällä tunnetuksi ammattien ja töiden sisältöä sekä tekemällä mies- ja naisvaltaiset työpaikat ja työtehtävät molempien sukupuolten kannalta houkutteleviksi. Ohjelman mukaan työelämän sukupuolijakoa voitaisiin lieventää työpaikoilla muun muassa tasa-arvosuunnitelmilla ja rekrytointikäytännöillä. (Samapalkkaisuusohjelma 2016-2019, 9.) Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan, kuinka tasa-arvoasiat on huomioitu politiikassa erilaisilla laeilla ja asetuksilla.

## 2.2 Tasa-arvoon liittyvä politiikka

Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen on yksi kuntien ja valtion tehtävistä. Naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä on pyritty edistämään ja säätelämään erilaisilla laeilla ja asetuksilla, jotka edistävät sukupuolten välistä tasa-arvoa työpaikoilla sekä edistävät muun muassa perhe-elämän ja työelämän yhdistämistä. Sukupuolten väliset yhtäläiset oikeudet luetaan myös perustavaa laatua oleviksi ihmisoikeuksiksi. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016 - 2019) Tämän hetkiset tasa-arvo – ja samapalkkaisuusohjelmat ovat päättymässä vuoden 2019 loppuun mennessä.

### **Tasa-arvolaki**

1.1.1987 voimaan astunut lakia (609/1986) naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on uudistettu useaan kertaan, viimeksi vuonna 2015. Lain ensisijainen tarkoitus on kitkeä sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuminen sekä edistää naisten asemaa erityisesti työelämässä. (ks. L 609/1986, 1§.) Tasa-arvolaki velvoittaa kaikkia kuntien ja valtion viranomaisia edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa kaikessa toiminnassaan ja kaikilla toimialoilla. Jokaisen työnantajan sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on edistettävä sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Jos työnantajan

palveluksessa on säännöllisesti yli kolmekymmentä työntekijää, tulee työnantajan laatia vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvolain toteutumista valvovat tasa-arvovaltuutettu sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. (Tasa-arvolaki 2015, 10-17, 40).

### **Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016 - 2019**

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma on koonnos pääministeri Juha Sipilän hallituksen tavoitteista ja toimenpiteistä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Ohjelma sisältää noin kolmekymmentä toimenpidettä, jotka koskevat mm. työelämää, samapalkkaisuutta, taloudellista päätöksentekoa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, vanhemmuutta ja koulutusta. Tasa-arvo-ohjelma ottaa kantaa segregaaation vähentämiseen työelämässä. Ohjelmaan on lisäksi kirjattu toimenpiteitä, joiden avulla pyritään varmistamaan, että eri ministeriöt ottavat sukupuolten väliset tasa-arvoasiat huomioon päätöksiä tehdessään. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016 - 2019. 2016, 8.)

Yhtenä työelämää koskevana tavoitteena tasa-arvo-ohjelmaan on kirjattu, että vuoteen 2020 mennessä pörssi- ja julkisomisteisten yritysten hallituksissa olisi naisia ja miehiä prosentuaalisesti suhteessa 40 - 60. Kolmikantainen samapalkkaisuusohjelma pyrkii myös kaventamaan naisten ja miesten välistä palkkaeroa. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016 - 2019. 2016, 9.)

### **Samapalkkaisuusohjelma 2016 - 2019**

Samapalkkaisuusohjelma on hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen hyväksymä yhteinen ohjelma, jolla on pyritty kaventamaan sukupuolten välisiä keskimääräisiä palkkaeroja. Samapalkkaisuusohjelma 2016 - 2019 on jatkoa edelliselle ohjelmalle, jota toteutettiin vuosina 2006 - 2015. Edellisen ohjelman aikana sukupuolten välinen palkkaero kaventui noin 20 prosentin erosta noin kolmella prosenttiyksiköllä 17 prosenttiin. Jos palkkaeron kaventuminen jatkuisi samalla kehityksellä, kaventuisi sukupuolten välinen palkkaero vuoteen 2025 mennessä noin 12 prosenttiin. (Samapalkkaisuusohjelma 2016 – 2019, 2016,2.)

### 3 Naisten urakehitys

Lasikatolla tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka estää tietyn rajan jälkeen naisten etenemisen urallaan. Naisten urakehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon lasikattoilmiön tunnistamisen jälkeen. Ura-termi voidaan mieltää negatiivisävytteisenä pyrkyryytenä ja oravanpyöränä, jossa suunta on vain ylöspäin. Todellisuudessa ura on monipuolinen ja laaja käsite, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi työpaikkojen sarjaa, etenemistä organisaatiossa, yksilön tekemiä omia valintoja, itseä tyydyttävää edistymistä ja kehittymistä ammatissa tai osaamisen ja asiantuntemuksen kasvua. Uraan liittyy siis laajemmin kokemus kehittymisestä, ei vain hierarkkinen eteneminen ylöspäin. (Aarnikoivu 2010, 147.) Perinteinen uramalli onkin mielletty nimenomaan miehen uramallina, jossa organisaatiossa edetään progressiivisesti ylöspäin korkeampiin tehtäviin ikään kuin ”uran tikapuilla”. Tähän uramalliin eivät mahdu naisten tarpeet työstä, johon liittyy esimerkiksi lasten hoitovapaita tai muita perheeseen liittyviä vapaita. (Mavin 2001, 184.)

Perinteisen miesten uramallin kontrastiksi on pystytty löytämään naisten uralle tyypillisiä piirteitä. Mavin (2001,186) mainitsee Whiten (1995) tutkimuksen, jossa havaittiin, että urallaan menestyvät naiset joutuvat jopa ohittavat tietyt vaiheet elämässään, ja ovat hyvin sitoutuneita uriinsa. Heidän täytyy esimerkiksi tarkkaan miettiä lasten hankinnan ajankohtaa tai sitä, hankkiako ollenkaan lapsia vai keskittyäkö pelkästään uraan. Whiten (1995) tutkimuksen mukaan jatkuva täysimääräinen työssäoloaika näyttää olevan edellytys naisen menestymiselle uralla. Mavin (2001,186) viittaa myös O’Learyn (1997) tutkimukseen, jossa korostettiin naisten ja miesten erilaisia käsityksiä uralla menestymisestä. Miehillä korostuivat palkka, asema ja ylennykset, kun taas naiset mittasivat uralla menestymistä henkilökohtaisella ja/tai ammatillisella tyytyväisyydellä, laadulla tai kehittymisen tunteella. Mavin (2001,186) viittaa lisäksi useisiin tutkimuksiin (Still 1994; Scase & Goffee 1989), joiden mukaan naiset arvostavat urallaan enemmän työssä viihtymistä kuin työssä ylenemistä, valtaa tai palkkaa, ja siksi naiset eivät suunnittele uraansa yhtä tietoisesti ja pikkutarkasti kuin miehet. Näiden tutkimusten mukaan naiset ovat myös tottuneet ennalta

arvaamattomiin elämän käännteisiin, kuten raskauteen, puolison uran perässä muuttamiseen tai omien urapolkujen päättymiseen ennenaikaisesti, mikä vaikuttaa naisten omiin urakäsityksiin. O’Leary (1997) korostaakin, että toisin kuin miesten, naisten urakehityksen lähtökohtana onkin uran ja muiden tärkeiden ihmissuhteiden välinen tasapaino, joka elää koko ajan. Naiset synnyttävät lapset, mikä aiheuttaa luonnostaan miesten ja naisten erilaiset elämän vaiheet. Whiten (1995) lisäksi Mavin mainitsee Hirsh ja Jacksonin (1990) tutkimukset, joiden mukaan naisten urat tulisi sovittaa niin, että naiset voisivat keskittyä sekä uraan että perhe-elämään.

La Pointe (2011) on tutkinut identiteetin vaikutusta naisten urakehitykseen, ja yhtenä näkökulmana tässä tutkimuksessa oli, millaisia sukupuolittuneita merkityksiä työuriin liittyy. Mediassa uramuutoskertomukset kertovat rohkeista, riippumattomista ja yritteliäistä sankareista, joille uramuutos on vain päätös ja helppo asia. La Pointen tutkimuksessa (2011) käytettiin kahdentoista uramuutosta pohtivan henkilön kertomuksia, joista kahdeksaa henkilöä haastateltiin kaksi kertaa. Haastattelujen välissä oli neljä vuotta. Tutkimuksen tuloksissa voitiin erottaa kolme erilaista kehystä uramuutokselle: murtumis-, yhteensopimattomuus- ja uudistumistarina. Murtumistarinassa uramuutoksen käynnistää jokin odottamaton käänne, esimerkiksi irtisanominen tai burn out. Identiteetin näkökulmasta murtumistarinan henkilö on joustava ja muuntautumiskykyinen. Yhteensopimattomuustarinassa henkilön uramuutoksen on käynnistänyt henkilön nykyisen uran ja oman identiteetin välinen epäsuhta. Tämä malli toistaa romantisoitunutta käsitystä henkilöstä, joka toteuttaa aitoa itseään ja on omaa tietään etsivä ja toteuttava ihminen. Uudistumistarinassa jokin yksityiselämässä tapahtunut käänne, kuten avioero, on saanut henkilön kyseenalaistamaan aiemmin tyydyttäväksi kokemansa työn ja etsimään uralle uutta suuntaa. Identiteetin näkökulmasta tässä tarinassa henkilöiden katsotaan olevan itseään määrätietoisesti kehittäviä yksilöitä. (La Pointe 2011, 272-274.)

La Pointe (2011) pystyi tutkimuksessaan erottamaan samassa henkilössä erilaiset identiteetit, jotka eivät liittyneet pelkästään työelämään vaan myös esimerkiksi vanhemmuuteen, sukupuoleen tai harrastuksiin. Ajallisesti identiteetit voivat sijoittua

joko menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuden vaihtoehtoiksi. Erilaiset identiteetit palvelevat aiempien uravalintojen hyväksyttäväksi tekemistä tai esimerkiksi horjuneen ammatillisen identiteetin vahvistamista. Eri identiteettien välillä voi myös joutua neuvottelemaan ja identiteetit voivat aiheuttaa ristiriitaa keskenään. Tähän ristiriitaan voi myös liittyä sukupuolittunutta ajattelua, esimerkiksi silloin kun koetaan feminiinisten ominaisuuksien olevan ristiriidassa työpaikalla arvostettujen maskuliinisten ominaisuuksien kanssa. Miten sitten selvitä identiteettikysymysten kanssa uramuutoksessa? La Pointen (2011) mukaan esimerkiksi uraneuvonta, työnhaku ja ansioluettelon tekeminen ovat auttaneet haastateltuja naisia uransa uudelleen asetoimimisessa ja oman identiteetin muokkaamisessa tai uuden identiteetin löytämisessä. Myös uudelleen kouluttautuminen ja jopa harrastukset ovat voineet tarjota ai-neksia ajatella ja toimia uran suhteen toisin. La pointe (2011) esittääkin, että uramuutokset edellyttävät moraalista kamppailua, joka on vahvasti sidoksissa henkilön elämänhistoriaan ja niihin arvoihin, joihin paikannutaan, mutta myös sukupuoleen kohdistuvilla oletuksilla on tässä kamppailussa sijansa. (La Pointe 2011, 274-275.)

Naisten urakehityksen tukeminen ja tätä kautta myös johdossa työskentelevien monimuotoisuuden tukeminen voivat tuottaa organisaatiolle kilpailullista etua ja parantaa tuottavuutta. Monimuotoinen organisaatio kykenee palvelemaan niin ikään monimuotoisia asiakkaita paremmin ja kohtamaan eteen tulevat kompleksiset haasteet ja johdon ongelmat helpommin. Monimuotoinen johto on myös avoimempi uusille ideoille ja tekee parempia ratkaisuja. Myös työntekijät organisaatiossa ovat keskenään erilaisia ja työyhteisö on moninainen, joten tällaista joukkoa on helpompi käsitellä, jos myös organisaation johto on moninainen. Mavin (2001) viittaa tutkimukseen (Flanders, 1994), jonka mukaan motivoituneet, koulutetut naiset, jotka kokevat, ettei heille anneta yhtäläisiä mahdollisuuksia uralla etenemiseen miesten kanssa, vaihtavat herkästi työpaikkaa. Tällaisessa tapauksessa organisaatio voi menettää sekä mahdollisuuden moninaisuuteen niin taidoissa, tiedoissa kuin kokemuksessa. (Mavin 2001,189 ; Wichert 2014, 1.)

### 3.1 Lasikattoilmiö

Lasikattoilmiötä esiintyy kaikilla johtamisen tasoilla, termillä tarkoitettiin alun perin naisten rajoitettua pääsyä ylempiin johtotehtäviin. (Butterfield 2015, 306.) Lasikattoilmiö mainittiin käsitteenä ensimmäisen kerran Wall Street Journalin toimittajien Hymnowitzin ja Schellhardtin artikkelissa vuonna 1986, minkä jälkeen sitä on käytetty yleisesti tarkoittamaan naisten urakehityksen pysähtymistä tietylle tasolle. Ilmiötä alettiin välittömästi tutkia Yhdysvalloissa ja myöhemmin myös Suomessa. (Kauppinen 2006, 15-16.) Vaikka lasikattoilmiö tunnistettiin jo vuonna 1986 ja siihen johtavia syitä on tutkittu jo yli 20 vuotta, näyttää lasikatto edelleenkin pitävän pintansa työelämässä. Euroopassa 45 % työvoimasta on naisia, mutta esimerkiksi silti vain 23,3 % julkisesti noteerattujen yritysten hallitusten jäsenistä on naisia ja vain 5,1 % toimitusjohtajia. (Bertrand 2018, 2.) Suomessa naisjohtajien osuus kaikista johtajista on 32 %, mikä on Pohjoismaista Tanskan jälkeen kaikista vähiten. Euroopan maista eniten naisjohtajia on Latviassa, jossa 44 % kaikista johtajista on naisia. (Sanandaji 2019, 1.) Lasikatto näyttääkin tulevan naisilla vastaan erityisesti ylemmän johdon paikkoja jaettaessa. Tutkimusten mukaan korkeakouluista valmistuu sama määrä naisia ja miehiä, yhtä hyvillä arvosanoilla ja työllistymisen astekin on lähes yhtäläinen, mutta työllistymisen jälkeen tapahtuu jotakin, joka estää naisten etenemisen ylempiin johtotehtäviin. (Mavin 2001, 187-188.)

Tuore ruotsalainen tutkimus (Sanandaji 2019) antaa uusia näkökulmia lasikaton syihin erityisesti Pohjoismaissa. Tutkija vertaa Pohjoismaiden yhteiskunnallista asemaa Yhdysvaltoihin ja Baltian maihin, joissa valtion rooli esimerkiksi erilaisten tukien suhteen on pienempi, mutta naiset etenevät urallaan paremmin. Pohjoismainen malli perustuu hyvinvointivaltioon, joka kyllä rohkaisee naisia työmarkkinoille. Samaan aikaan avokätiset etuudet ja tuet yhdistettynä korkeaan verotukseen kannustavat naisia tekemään työtä, mutta siltikin niin, että työtunteja on keskimäärin vähemmän kuin kokopäiväisesti työtä tekevilla miehillä. Sanandaji (2019,3.) esittääkin yhdeksi lasikaton syyksi toisaalta korkean verotuksen mutta myös erilaisten tukien yhteisvaikutuksen, minkä vuoksi naiset pysyvät kauemmin pois työelämästä, mikä haittaa heidän



urakehitystään. Korkea verotus ja verokiilat ovat tutkijan mukaan avainasemassa naisten urakehityksessä. Verokiilalla tarkoitetaan työsuoritukseen kohdistuvien verojen ja erilaisten veroluonteisten veromaksujen summaa. Korkea verotus heikentää naisten mahdollisuuksia ostaa korvaavia palveluita kotitaloustöille, joten he jäävät kotiin, kun taas miehet jatkavat useimmiten työelämässä. Ruotsissa on laajennettu palveluiden ostoon kohdistettuja verovähennyksiä ja kehitetty joustavia työajan mahdollisuuksia, mikä on vaikuttanut suoraan naisten palkkatyöhön käyttämään aikaan ja tämän kautta myös uriin. Kotitaloustyöt ovat myös merkittävä työllistymiskeino heikosti koulutetuille naisille, joten verohelpotukset ovat edistäneet myös heidän työllistymistään. (Sanandaji 2019, 3-7.)

Sukupuolikiintiöitä on esitetty ratkaisuksi lasikatto-ongelmaan. Sukupuolikiintiöllä tarkoitetaan toimia, jotka velvoittavat valitsemaan tietyn määrän tai osuuden molempia sukupuolia tiettyyn ryhmään. Useimmiten kiintiöillä viitataan juuri naisten osuuteen, sillä ongelmana on yleensä naisten aliedustus eri toimielimissä. (Nokkonen 2007, 3.) Naisjohtajien osuuden kasvattamista yritysmaailmassa on perusteltu monimuotoisuuden hyödyillä sekä yrityksen tuloksellisuuteen vedoten. Nokkonen (2007) viittaa monimuotoisuuden merkitystä tutkineiden Pointin ja Singhin (2003) tutkimukseen, jossa tutkittiin 241 eurooppalaisen suuryrityksen Internet-sivuja nimenomaan sen kannalta, kuinka yritykset itse määrittelevät monimuotoisuutensa. Monimuotoisuuden eri ulottuvuuksista sukupuoli mainitaan yritysten nettisivuilla useimmiten, ja erityisen tärkeänä sukupuolten diversiteettiä pidetään Britanniassa, Ruotsissa ja Suomessa. Sukupuolten välinen tasa-arvoisuus voi olla yritykselle myös imagokysymys, jolla se voi houkutella enemmän naisia puoleensa, mutta toisaalta vaarana on, että sellaiset miehet keitä tämä imago ei miellytä hakeutuvat toisiin yrityksiin. Toinen vaara on, että naiset toimivat tosiaankin vain eräänlaisina mannekiineina, eivätkä saa todellisia johtotehtäviä. Yrityksen sisällä naisjohtajat nähdään kuitenkin viestinä koko organisaation henkilöstölle siitä, että yritys on sitoutunut naisten urakehityksen edistämiseen. (Nokkonen 2007, 15.) Naisjohtajien merkitys yrityksen tuloksellisuuteen on tutkimusten valossa ollut ristiriitaista. Nokkonen (2007) viittaa Smithin ym. (2006) tutkimukseen, jossa osoitettiin, että positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen riippuu

voimakkaasti naisjohtajien koulutustaustasta ja pätevyydestä. Smith ym. (2006) halusivat tutkia yrityksiä pidemmällä aikavälillä saadakseen luotettavampia tuloksia naisjohtajien merkityksestä yrityksen tulokseen, joten he ottivat kohteekseen 2500 suurta tanskalaisyritystä aikavälillä 1993 - 2001. Tämä tutkimus osoitti, että naisten hallitusosuus ja osuus yritysten ylimmässä johdossa vaikutti positiivisesti yritysten tuloksellisuuteen. (Nokkonen 2007,19- 20.) Näiden tutkimusten valossa voidaan ajatella, että naisten merkitys myös julkishallinnon johdossa on merkityksellistä, vaikka julkishallinnossa ei varsinaista tulosta mitata samalla tavalla kuin yrity maailmassa.

Kiintiöt lasikattoilmiön ratkaisuna ei ole täysin yksiselitteinen. Ruotsalaisen tutkijan mukaan (Sanandaji 2019) kiintiöistä ei seuraa merkittäviä muutoksia. Norjassa säädettiin vuonna 2003 laki, jonka mukaan 40 % julkisesti omistettujen yhtiöiden ja pörssi-yhtiöiden hallituksen jäsenistä tulee olla naisia. Vuonna 2006 laista tuli sitova. Kiintiöiden tullessa käyttöön uudet naisjohtajat olivat miehiä keskimäärin kahdeksan vuotta nuorempia, mikä viittaa suoraan siihen, että heillä oli myös ammatillista kokemusta vähemmän. Vuonna 2006 kiintiöiden vaikutuksia tutkittiin myös Yhdysvalloissa. Tutkimuksessa havaittiin, että pakollinen sukupuolikiintiö johti paitsi kokemattomampiin hallituksen jäseniin, myös yrityksen suurempaan velkaantumistaseseen, suurempiin yrityskauppamääriin ja heikkenevään operatiiviseen suorituskykyyn. Toisessa tutkimuksessa vuonna 2017 Bertrand toteaa, ettei kiintiöillä ole ollut vaikutusta sukupuolten väliseen palkkaeroon eikä naisten urasuunnitelmiin. Norjalaistutkijat analysoivat vuonna 2015 kiintiöiden vaikutusta naisten työuriin ja totesivat ettei niillä näyttäisi olevan lainkaan vaikutusta johtajien sukupuolijakaumaan. Kiintiöiden avulla ei lasikattoa tutkimusten perusteella voida purkaa. (Sanandaji 2019, 7-8.) Talouselämä-lehden teettämässä tutkimuksessa 80 naisjohtajaa Suomen yritysmaailman huipulta vastasi kiintiöitä koskevaan kyselyyn. 68 % vastanneista naisjohtajista ei kannattanut kiintiöitä. Kiintiöitä vastustaneet perustelivat kantansa muun muassa sillä, että paikat tulee jakaa osaamisen perusteella ja sillä, että on vanhanaikaista jättää naiset ulos ryhmistä. Toisaalta kiintiöitä kannattavat kokivat, että ilman kiintiöitä muutos on liian hidasta ja naisia ei vain kerta kaikkiaan valita ilman kiintiöitä.

(Heiskanen 2019) Seuraavassa kappaleessa pohditaan syitä, mitkä mahdollisesti vaikuttavat lasikaton muodostumiseen.

### 3.2 Naisten urakehityksen esteet ja hidasteet

On olemassa joitakin tekijöitä, jotka tutkimusten mukaan vahvistavat lasikaton muodostumista ja hidastavat tai jopa estävät naisten urakehitystä. Bertrandin (2018) tekemä tutkimus toteaa, että vaikka on paljon kokemuspäisiä todisteita siitä, että sukupuolen perusteella tapahtuva syrjiminen on estänyt monia lahjakkaita naisia saavuttamasta täyden potentiaalinsa työssä, työpaikalla on sukupuoleen perustuvan syrjinnän lisäksi muita tekijöitä, jotka pidättävät naisia uralla etenemisessä. Bertrand mainitsee kolme syytä, jotka estävät naisten pääsyn ylempiin tehtäviin. Bertrandin mukaan naiset hakeutuvat korkeakouluista suoraan matalammin palkatuille aloille kuin miehet. Toiseksi, nykyiset tutkimukset ovat osoittaneet, että naiset ovat haluttomampia ottamaan riskejä kuin miehet. Kuitenkin uskallus ottaa riskejä auttaisi taistelussa paremmista työpaikoista, ja palkankorotuksien pyytämisessä. Kolmanneksi Bertrand mainitsee lasten- ja kodinhoidon kasautuvan naisille, mikä vaikeuttaa entistään vaativampiin tehtäviin pääsyä, koska nämä tehtävät ovat joustamattomampia ja vaativat enemmän sitoutumista ajallisesti. (Science Daily 2018) On myös esitetty kysymys miksi nainen haluaisi uhrata itsensä ja perhe-elämässä työelämän vaatimuksille ja jopa syyllistetty urahakuisia naisia perheen laiminlyönnistä, ikään kuin lasten ja kodin hoitaminen olisi vain naisen tehtävä. Etenkin nuorille vastavalmistuneille naisille uran rakentaminen voi olla vaikeaa, sillä vaikka syrjiminen on laissa kiellettyä, moni työnantaja ajattelee mahdollisia tulevia äitiyslomia, hoitovapaita ja sairaiden lasten hoitamisesta johtuvia poissaoloja naisten kohdalla. (Salo & Blåfield 2007, 32)

Ainokaisuus tarkoittaa sukupuolen perusteella muusta ryhmästä lukumäärällisesti poikkeavaa henkilöä, eli ainoaa sukupuolensa edustajaa ryhmässä. Naisten

ainokaisuus johtoryhmissä, on koettu paitsi stereotypisoivana, mutta myös muuten hankalana asetelmana. Ainokaisen rooli johtaa paineisiin täyttää ammatilliset odotukset ja usein johdossa ainokaisia naisia pidetään stereotyyppinä naisista ja heidän pätevyyttään vähemmän arvokkaana ja erilaisena verrattuna miespuolisiin ryhmän jäseniin. Johtavissa asemissa olevat miehet ylläpitävät herkästi epävirallisia ”herra kerhoja” organisaation eri tasoilla, jotka entisestään vahvistavat miesten asemaa johdossa. Tämä taas ylläpitää ja vahvistaa ainokaisten naisten stereotyyppistä asemaa herkkänä ja sensitiivisenä, mitkä eivät ole menestyvän johtajan tunnusomaisia piirteitä. Miehillä sen sijaan nähdään taistelutahtoa, aggressiivisuutta ja itsevarmuutta, mitkä ominaisuuksina liitetään menestyvään johtajaan. (Andric 2015,103; Mavin 2001,188.) Näyttäisi siltä, että ainokaisuus esimerkiksi miesvaltaisissa johtoryhmissä ei paranna naisten asemaa organisaatioissa yleisellä tasolla.

Stereotyyppinen ja normatiivinen ajattelu miesten ja naisten tyypillisistä tavoista toimia tai heidän luonteenpiirteistään vaikuttaa organisaatioissa siihen, kuinka toimintatapoihin suhtaudutaan ja miten niitä arvioidaan. Jos miehen katsotaan olevan itsevarma, analyyttinen, autoritäärinen, hyvä yksityiskohdissa, avoin ja intohimoinen asiassa, voidaan samalla lailla käyttäytyvää naista kuvailla sanoilla omahyväinen, kylmä, määräilevä, pikkutarkka, epävarma ja ”kontrollifriikki”. Miehet eivät toistensa mielestä käyttäydy huonosti ajaessaan omaa asiaansa, mutta naisten oletetaan olevan ”kilttejä”. Vaikka kaikilla aloilla naisia on koko ajan enemmän, ”double standards” eli kaksinaismoralismi sukupuolten välisten toimintatapojen suhteen ei näytä silti vähenemisen merkkejä (Bickel 2011, 653.)

Verkostoituminen on sekä miehille, että naisille tärkeä uraa edistävä tekijä. Pojat luovat ensimmäiset verkostonsa ja saavat kokemuksia johtamisesta jo lapsena joukkuepelien kautta useammin kuin tytöt. Tytöillä on toki usein hyvinkin tiiviit ystäväverkostot, mutta ne ovat samalla myös pienemmät kuin poikien kaveriporukat ja joukkueet. Pojat oppivat armeijassa hierarkiakulttuurista ja siellä myös verkostot kasvavat entisestään. Monilla tytöillä ja naisilla armeija jää käymättä edelleenkin. Tytöt jäävät näin ollen verkostoitumisessa ja johtajavalmennuksessa poikia jälkeen usein jo

varhaisessa vaiheessa. (Salo & Blåfield 2007, 33.) Verkostoja on erilaisia; muodollisia, epämuodollisia ja yhteisöllisiä. Työelämässä verkostot voidaan jakaa esimerkiksi työtehtäviin liittyviin verkostoihin, uraan liittyviin verkostoihin ja ystävyys/sosiaalisiin verkostoihin. Koska naisten on ollut vaikea päästä kiinni miesten verkostoihin, muodostavat he usein omia verkostoja, jotka ovat enemmän muodollisia ja näkyviä, kun taas miehillä verkostot ovat epämuodollisia, näkymättömiä ”poikaporukoita”. Kaiken kaikkiaan verrattuna miesten verkostoihin, naisten verkostot ovat homogeenisempiä, pienempiä ja niissä on vähemmän vaikutusvaltaa, mutta ne ovat usein vahvempia sisäisesti. (Wang 2009, 1-2.)

Naisten on vaikea päästä osallisiksi miesten verkostoihin, mikä johtaa siihen, ettei naisilla myöskään ole pääsyä kiinni ”vallan kahvaan”. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatioissa kiinnitettäisiin huomiota niiden esteiden poistamiseen, mitkä estävät naisten pääsyä mukaan niin muodollisiin kuin epämuodollisiinkin verkostoihin. Toisaalta myös naisten tulisi itse aktiivisesti pyrkiä pääsemään kiinni verkostoihin, joissa on valtaa. Mitä voimakkaammaksi naiset saavat omat verkostonsa, sitä varmemmin naisia myös nousee ylempiin tehtäviin. (Wang 2009, 40-41.)

### 3.3 Naisten urakehitystä edistävät tekijät

Wichert (2014) julkaisi IBM:n viidessä eri maassa vuonna 2012 teettämänsä tutkimuksen liittyen urakehitykseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimukseen vastasi jokaisesta maasta 250 miestä ja 250 naista, jotka kaikki työskentelivät eri aloilla asiantuntijajoina ja esimiesrooleissa. Tutkimuksen perusteella voitiin erottaa henkilöön, työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat naisten etenemiseen uralla. Kolme tärkeintä naisten uraa edistävää tekijää tutkimuksen mukaan olivat uran kannalta kriittisten työtehtävien vastaanottaminen, aktiivinen ja päämäärätietoinen verkostoituminen ja proaktiivinen ote uusien työtehtävien etsimiseen, sekä uskallus ottaa riskejä näiden tehtävien hakemisessa. Esimieheltä saatava tuki

urakehitykseen sekä oikeanlaisen mentorin löytäminen uraa tukemaan, olivat tutkimuksen mukaan myöskin tärkeitä tekijöitä naisen urakehitykselle. Naisten omassa toiminnassa merkityksellistä näytti tutkimuksen mukaan olevaan se, että naiset tuovat esiin omia saavutuksiaan rohkeasti, sekä näkyvyys työpaikalla. Ehkä hieman yllättäenkin, äitiys ei tämän tutkimuksen mukaan ollut esteenä naisten uralla etenemiselle, vaan päinvastoin äidit näyttivät olevan erittäin motivoituneita etenemään uralla, etenkin jos he saivat apua lasten- ja kodinhoitoon. (Wichert 2014, 1-12).

Myös Heikkisen (2016,98.) väitöskirjaan tehty tutkimus puolison roolista nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa toi esiin sen, miten naisjohtajille perheen arvioidaan usein virheellisesti olevan suurempi taakka kuin se oikeasti onkaan. Saman tutkimuksen mukaan naisen uran näkökulmasta katsottuna puolison tuki uran eri vaiheissa ja tuen kehittyminen tarpeen mukaan oli uran kehittymisen kannalta hyödyllisintä tukea, mitä perheen sisältä voi saada. (Heikkinen 2016, 98.)

## **4 Puolustusvoimat naisten ja miesten työnantajana**

Suomen Puolustusvoimat, siihen aikaan vielä Itsenäisen Suomen Sotaväki, perustettiin 25.1.1918, jolloin senaatin sisäasiaintoimikunta julisti suojeluskunnat hallituksen joukoiksi ([www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi), 5.8.2019). Kuluneen vuosisadan aikana Puolustusvoimat ovat kokeneet kymmeniä uudistuksia ja muutoksia. Yksi merkittävimmistä muutoksista käynnistyi 17.2.1995, kun laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta hyväksyttiin. Naiset eivät osallistu yleisiin kutsuntatilaisuuksiin, vaan he voivat hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen lähettämällä hakemuksen oman kotikuntansa aluetoimistoon. (Suomen naisyhdistys RY). Naiset ovat kuitenkin tehneet työtä Puolustusvoimien hyväksi siviileinä miesten rinnalla jo koko Puolustusvoimien historian ajan, tunnetuimpana naisjärjestönä suojeluskuntajärjestön yhteydessä sotien aikaan toiminut Lotta Svärd-järjestö (Olin 2018, 375).

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen (2018) mukaan Puolustusvoimissa oli 2018 vuoden lopussa 12 053 tehtävää, joista siviilitehtäviä on noin 4000 ja sotilastehtäviä noin 8000 (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015,14). Naisten osuus koko henkilöstöstä on 18%, 2173. Viimeisen viiden vuoden aikana naisten osuus koko henkilöstöstä on laskenut alle viidennekseen. Tämä johtuu siviilitehtävien kokonaismäärän laskusta. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018,9.)

Puolustusvoimien tehtäväkokoontaminen määrittää henkilöstörakenteeseen kuuluvat tehtävät. Puolustusvoimien henkilöstörakenne koostuu sotilas- ja siviilitehtävistä. Sotilastehtävät ovat sodan ajan tehtäviä, joissa vaaditaan sotilasammattillista osaamista, kun taas siviilitehtävissä korostuu asiantuntijuus ja erityisosaaminen eri toimialoilla. Jokaiselle tehtävälle Puolustusvoimissa on määritetty myös sodanajan tehtävä rauhanajan tehtävän lisäksi. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa rakennetaan työssä oppimalla sekä jatkuvalla kouluttautumisella, mikä kytkeytyy henkilön aikaisempiin tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin. Henkilöstön fyysinen toimintakyky on tärkeässä roolissa, ja sitä kehitetään vastaamaan sodan ajan tehtävien edellyttämiä vaatimuksia. Myös psyykkiseen, sosiaaliseen ja eettiseen toimintakykyyn on kiinnitetty huomiota Puolustusvoimien tehtävien erityisvaatimusten vuoksi, mitkä korostuvat etenkin kriisinhallintatehtävissä sekä erilaisissa rauhanajan muutostilanteissa. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015,14-20.)

#### 4.1 Rekrytointiprosessi Puolustusvoimissa

Puolustusvoimien henkilöstötoimiala on määritellyt tavoitetilan, jossa henkilöstöä on määrältään ja laadultaan riittävästi niin rauhanajan kuin sodan tai kriisiajan tehtävien täyttämiseksi. Tämä tavoitetila toteutetaan keskitetyllä ja laadukkaalla rekrytoinnilla sekä ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla. Puolustusvoimien sisäinen ja ulkoinen työantajakuva ovat olennainen osa myös rekrytointia. Sisäinen työantajakuva muodostuu jo Puolustusvoimissa palvelevien näkemyksistä ja kokemuksista

Puolustusvoimista työnantajana. Tämä kuva perustuu mm. henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin, työn sisältöön, työilmapiiriin sekä organisaation visioihin ja arvoihin ja niiden toteuttamiseen. Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa kansalaisten mielikuvia Puolustusvoimista työnantajana. Tämä kuva muodostuu mm. reserviläistöminnasta, yhteiskunnallisesta näkyvyydestä, varusmiesten kokemuksista ja kertomuksista (Pääesikunta henkilöstöosaston määräys rekrytoinnista Puolustusvoimissa, 2017,3) sekä nykyään yhä enemmän myös sosiaalisen median antamasta kuvasta Puolustusvoimista. Koska työpaikan valinta tehdään usein mielikuvien perusteella, haluaa Puolustusvoimat näkyä ulospäin luotettavana ja kiinnostavana työpaikkana, jossa arvostetaan yksilöä ja edistetään oppimista. (Pääesikunta henkilöstöosaston määräys rekrytoinnista Puolustusvoimissa 2017, 4). Puolustusvoimien rekrytointikäytännöt ovat tasa-arvoisia, eivätkä ne syrji ketään. Työnantajana Puolustusvoimat toimii siten, että avoimiin tehtäviin voi hakeutua sekä miehiä että naisia, joista valitaan tehtävään pätevin ja ansioitunein. (Puolustusvoimien tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnittelu 2017,7.)

Rekrytoinnin tarkoitus on hankkia osaavia henkilöitä eri tehtäviin joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Puolustusvoimissa rekrytointi tarkoittaa myös opiskelijoiden rekrytointia esimerkiksi varusmiespalveluksen aikana sotatieteellisiin perus- ja jatko-tutkintoihin. Kun rekrytoinnissa halutaan hakea organisaation sisältä sopivaa henkilöä, toteutetaan tehtävien täyttö ensisijaisesti tehtävä- ja seuraajasuunnittelun perusteella. Tarvittaessa voidaan henkilöstöä kohdentaa uusiin tehtäviin myös sisäisen liikkuvuuden kautta. Tämä rekrytointimuoto kohdistuu koko palkattuun henkilöstöön, sotatieteiden opiskelijoihin, varusmiehiin sekä vapaaehtoista palvelusta suorittaviin naisiin. Sisäinen rekrytointi kaikissa muodoissaan tukee työnantajan velvollisuutta ylläpitää ja kehittää organisaation kykyä luoda jo olemassa olevalle henkilöstölle mahdollisuuksia kehittyä tehtävissään sekä edetä urallaan uusiin ja haastavampiin tehtäviin. Ulkoisen rekrytoinnin tavoitteena on hankkia uutta osaamista organisaatioon sekä osaltaan luoda myönteistä kuvaa Puolustusvoimista työnantajana. Ulkoisen rekrytoinnin kohderyhmänä ovat työnhakijoiden lisäksi



varusmiespalvelukseen ja naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen tulevat ja opiskelijat. (Pääesikunta henkilöstöosaston määräys rekrytoinnista Puolustusvoimissa).

Kuten muutkin toiminnot, myös rekrytointiprosessi on kuvattu tarkasti kirjallisella määräyksellä Puolustusvoimissa Pääesikunnan henkilöstöosaston toimesta. Tällä hetkellä voimassa oleva määräys Puolustusvoimien työntajakuvasta ja rekrytointiprosessista on tullut voimaan 1.5.2017 ja se on voimassa toistaiseksi. Määräys koskee niin siviili- kuin sotilasvirkojenkin rekrytointiprosessia. Puolustusvoimien ulkopuolelta tulevan henkilön tai jo Puolustusvoimissa työskentelevän eli ns. sisäisen hakijan rekrytointiprosessiin osallistuvat tämän ohjeen mukaisesti rekrytoiva hallintoyksikkö, Puolustusvoimien palvelukeskus (PVPALK) sekä tarvittaessa Puolustusvoimien tutkimuslaitos. (Pääesikunta henkilöstöosaston määräys rekrytoinnista Puolustusvoimissa).

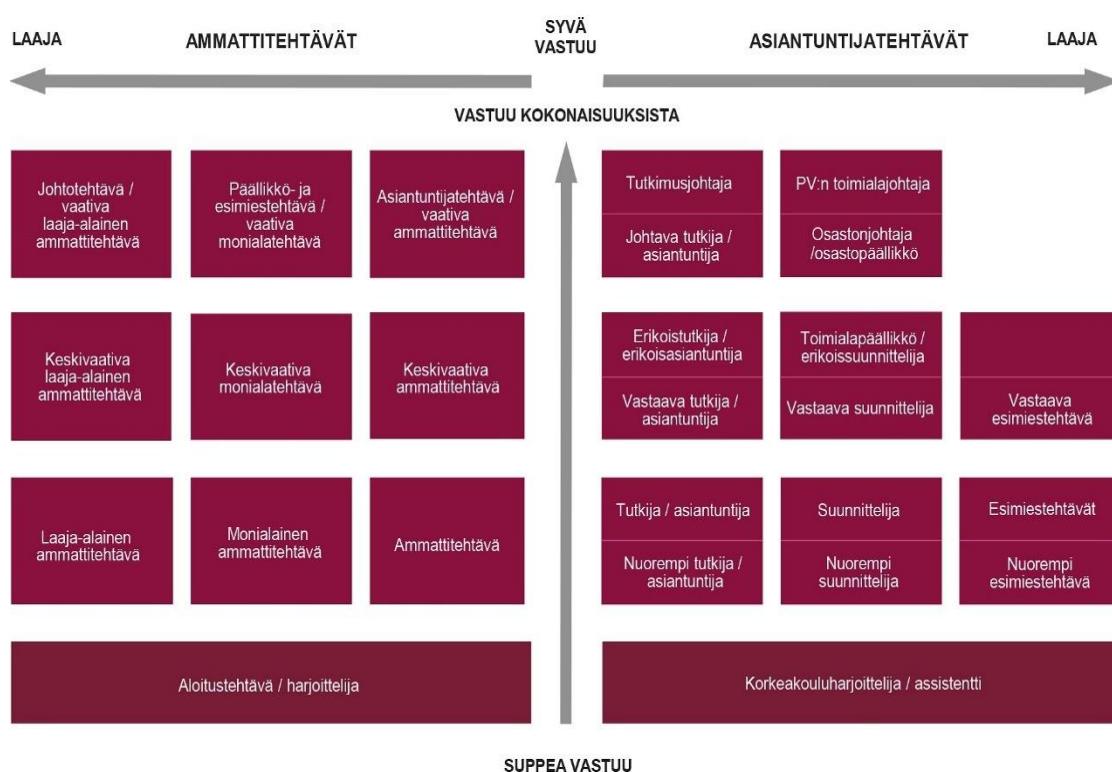
## 4.2 Siviilien- ja sotilaiden henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto

Puolustusvoimissa toteutetaan systemaattista henkilöstösuunnittelua, jonka perusteella henkilöstö määrätään tehtäviin. Henkilöstösuunnittelu toteutetaan seuraajasuunnittelulla, jossa jokaiseen tehtävään suunnitellaan mahdollisuuksien mukaan kahdesta viiteen seuraajaa. Tällä suunnitelmalla turvataan Puolustusvoimien tehtävien keskeytymätön ja ammattitaitoinen hoito, sekä palkatulle henkilöstölle suunnitelmallinen tehtäväkierto. Keskeisimmät sotilaiden seuraajasuunnitelmat ovat ylemmän johdon seuraajasuunnitelma (YJS), joka kattaa noin 150 tehtävää sekä keskitetty seuraajasuunnitelma (KES), joka kattaa noin tuhat keskijohtoon ja vaativiin asiantuntijatehtäviin sijoittuvaa tehtävää. Puolustushaara-, toimiala-, aselaji, - ja hallintoyksikkökohtaisilla seuraajasuunnitelmat kattavat muut tehtävät. Kansainväliset tehtävät otetaan huomioon osana tehtävä- ja seuraajasuunnitelmia. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 22.)

Seuraajasuunnitelman kautta tapahtuvan tehtäväkierron tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle tarvittava osaaminen ja valmius niin rauhanajan- kuin sodanajan tehtäviin. Tehtäväkierto myös mahdollistaa uran aikana laaja-alaisen toimimisen Puolustusvoimien eri tehtävissä. Tehtäväkierron pituus vaihtelee tehtävän ja henkilöstöryhmän mukaan. Esimerkiksi yleisesikuntaupseerien tehtävissä keskimääräinen tavoitteellinen palvelusaika on kolmesta neljään vuoteen vuotta ja esiupseerin tehtävässä neljästä kuuteen vuotta. Kaikkia virkasuhteisia koskee lakiin säädetty siirtymisvelvollisuus, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstöä voidaan kohdentaa tehtäviin työnantajan tarpeen mukaisesti ja kannustavasti, ottaen kuitenkin huomioon henkilön oma halukkuus. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 22.)

Tehtäväkierto on osa myös siviilitehtävissä palvelevien urasuunnittelua. Näissä tehtävissä perusosaaminen perustuu tehtävässä vaadittavaan tutkintoon sekä aiempien työnantajien palveluksessa hankittuun työkokemukseen. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 26.) Siviilien tehtäväkierrolla tarkoitetaan siirtymistä määräaikaista toiseen tehtävään, joka kartuttaa osaamista. Määräajan jälkeen palataan lähtökohtaisesti takaisin omaan tehtävään. Tehtäväkierron pituus vaihtelee tehtäväkohtaisesti. Siviilien tehtävä- ja seuraajasuunnittelua toteutetaan suunnitelmalla, jonka nimi on Siviilien keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnitelma, SIVKES. Tämän suunnitelman piirissä ovat tehtävät, joissa tarvitaan kokemusta ja osaamista muista Puolustusvoimien tehtävistä. Suunnitelma ei kuitenkaan ole lupaus siitä, että suunniteltu seuraaja tiettyyn tehtävään saa hänelle suunnitellun tehtävän sen avautuessa, eikä sitä, että tehtävä avautuu tietyn ajan kuluessa. Suunnitelma mahdollistaa tehtävän täytön ilman julkista hakua. Siviilien seuraajasuunnitelma päivitetään vuosittain organisaation tarpeiden ja henkilöiden ilmoittamien halukkuuksien perusteella. Siviilitehtävissä työskentelevät ilmoittavat halukkuuden osallistua seuraajasuunnitelmaan kerran vuodessa, ja tämä halukkuus on voimassa aina yhden suunnittelukierroksen ajan. Seuraajasuunnitelma käydään läpi myös kehityskeskustelussa. (Pääesikunnan henkilöstöosasto, HO327)

Esimiestehtävät ja niissä eteneminen edellyttää siviileiltä johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hankkimista eri tehtävissä Puolustusvoimissa. Siviili voi kartuttaa kokemustaan myös Puolustusvoimien ulkopuolella, ja sen jälkeen palata vaativampaan tehtävään Puolustusvoimiin. Siviilien tehtäväsuunnittelussa ja osaamisessa hyödynnetään tehtävätasokuvaa (kuvio 4.), josta näkee eri tehtävien sijoittumisen puolustusvoimalliseen kokonaisuuteen. Ammattitaito voi karttua monipuolisesti joko saman toimialan (syvä osaaminen) useista tehtävistä tai eri toimialan (laaja osaaminen) tehtävien kautta. Eteneminen ylempiin tehtäviin edellyttää osaamisen kehittämistä eri hallintotasoilla ja toimialoilla ja voi vaatia myös siirtymistä toiselle paikkakunnalle. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 26-27.)



Kuvio 4. Esimerkki siviilien tehtävistä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 27.)

### 4.3 Tasa-arvo Puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa toteutettavaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta määrittävät Suomen perustuslaki, työturvallisuuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki (Puolustusvoimien tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnittelu 2017,1). Pääesikunnan koulutusosasto on julkaissut uusimman Puolustusvoimien tasa-arvo ja yhdenmukaisuussuunnittelua ohjaavan asiakirjan heinäkuussa 2017. Asiakirjan mukaan Puolustusvoimien tavoitteena on turvata tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset toimintatavat kaikille Puolustusvoimissa työskenteleville, sen opetuslaitoksissa opiskeleville sekä asepalvelusta suorittaville varusmiehille ja reserviläisille. Sukupuoli tai muu henkilöön liittyvä syy ei saa vaikuttaa henkilön kohteluun, ja kaikkia Puolustusvoimien palveluksessa olevia on kohdeltava tasapuolisesti. Perusteetonta eriarvoiseen asemaan asettamista ei hyväksytä Puolustusvoimissa eikä myöskään sukupuolen, henkilön tai ihmisarvon tarkoituksellista loukkaamista tai loukkaavan ilma- piirin luomista. Puolustusvoimissa tuetaan ammattitaidon kehittymistä ja työtehtävien monipuolistamista tasapuolisesti sukupuolesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. (Puolustusvoimien tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnittelu 2017, 3-6.)

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään kaikissa hallintoyksiköissä suunnitelmallisesti siten, että jokainen hallintoyksikkö laatii yksikkökohtaisen tasa-arvo- ja yhdenmukaisuussuunnitelman, josta vastaa hallintoyksikön johto. Hallintoyksiköt selvittävät suunnittelussa sen hetkisen tasa-arvo ja yhdenvertaisuustilanteen esimerkiksi työilmapiiirikyselyjä, henkilöstöhallinnon määräaikaissäraportteja, kehityskeskustelujen tuloksia ja palkkatilastoja hyödyntämällä. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma laaditaan tai päivitetään vähintään kahden vuoden välein. Myös tasa-arvolaki edellyttää, että työnantaja laatii erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä selvityksen mm. palkkaeroista osana tasa-arvosuunnitelmaa. Puolustusvoimissa Pääesikunnan koulutusosasto vastaa koko Puolustusvoimia koskevasta palkkakartoituksesta kahden vuoden välein. Puolustusvoimissa tehtyjen tasa-arvokyselyiden perusteella on havaittu, että eri henkilöstöryhmien väliset erot urakehityksessä,

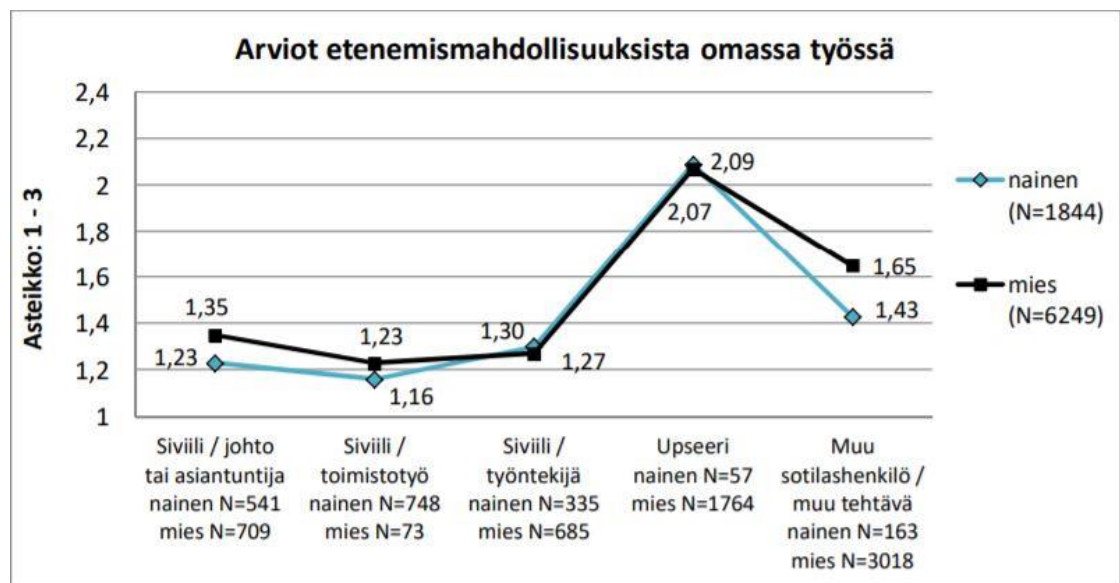
palkkauksessa ja palkitsemisessa tuottavat epätasa-arvon kokemuksia. Tämän vuoksi tavoitteeksi onkin otettu siviilihenkilötön urasuunnittelun kehittäminen sekä palkitsemisten ja tunnustusten jakaminen tavalla, joka tekee entistä paremmin näkyväksi eri henkilöstöryhmien ja sukupuolten työtä. (Puolustusvoimien tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnittelu 2017, 10-15.)

### **Naisten kokemukset tasa-arvosta Puolustusvoimissa aiempien tutkimusten valossa**

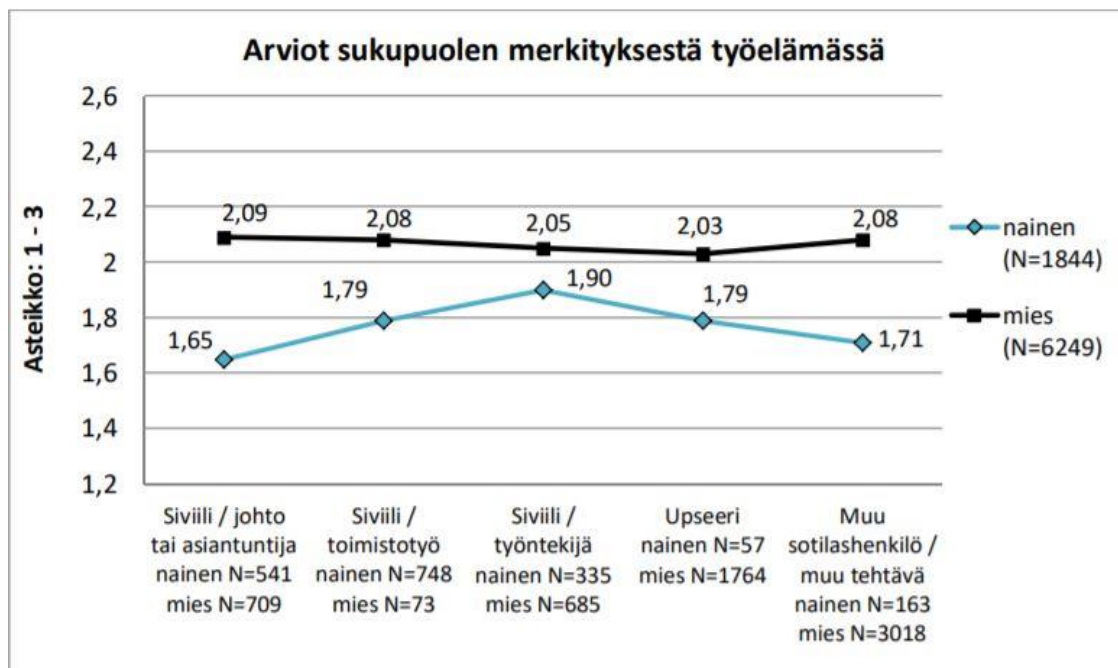
Vuonna 2008 kolmessa joukko-osastossa tehty tutkimus (Leinonen ym.2008) osoitti, että erityisesti siviilinaiset olivat tyytymättömiä Puolustusvoimien tasa-arvotilanteeseen. Yleisesti ottaen syrjinnän ja eriarvoisuuden kokemukset keskittyivät henkilöstön osalta palkkaukseen, työmäärän jakautumiseen, urakehitykseen, työtehtävien jakoon sekä tiedonsaantiin uusista tehtävistä. Kymmenestä neljä oli kokenut eriarvoisuutta, siviilit sotilaita useammin. Eriarvoisen kohtelun syihin yli puolet (56 %) naisvastaajista arvioivat sukupuolen, kun taas miehistä lähes puolet (48 %) arvioivat syrjinnän johtuvan asemasta. Tämä tutkimus antoi aihetta tutkia tasa-arvon kokemuksia Puolustusvoimissa laajemminkin, joten vuonna 2011 työelämän tutkimuskeskus toteutti tasa-arvokyselyn koko Puolustusvoimien henkilöstölle, johon vastasi 8093 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 23 % oli naisia ja 77 % miehiä, mikä vastasi hyvin sukupuolijakaumaa koko Puolustusvoimien henkilöstön suhteen. Tämän tutkimuksen mukaan erityisesti siviilinaiset olivat muita ryhmiä kriittisempiä tasa-arvon toteutumisesta kohtaan. Siviilinaiset kokivat niin uramahdollisuutensa kuin arvostuksensa työntekijöinä huonompina kuin miehet. Erityisen kriittisiä olivat asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, mutta myös siviilitehtävissä olevat miehet olivat kriittisin miesryhmä, joka koki eriarvoista kohtelua erityisesti palkkauksessa. (Leinonen ym.2012, 76-78, 88.)

Koska tämä opinnäytetyö keskittyy siviilinaisten etenemismahdollisuuksiin, keskittään myös aiempien tutkimusten osalta siviilinaisten uralla etenemistä mittaaviin tuloksiin. Uralla etenemismahdollisuuksien suhteen toimistotehtävissä työskentelevät naiset pitivät uralla etenemisen mahdollisuuksia heikkoina, vaikka tutkimuksen (Leinonen ym. 2012,105) mukaan heille delegoidaan monenlaisia erilaisia tehtäviä, jotka

eivät kuitenkaan edistä uraa millään tavalla. Sisäistä rekrytointia ei nähty todennäköisenä etenemistäväylänä, ja myös siviilikoulutuksen arvostus nähtiin heikkona. Ylipäänsä vuonna 2012 julkaistun tutkimuksen mukaan naiset kokivat Puolustusvoimissa uralla etenemisen mahdollisuutensa huonommaksi kuin miehet. (kuvio 5) Naiset myös kokivat, että omasta sukupuolesta on ollut varsin usein haittaa uralla etenemisessä. (kuvio 6) (Leinonen ym. 2012. 101-102.)



Kuvio 5. Miten hyvin vastaajat arvioivat etenemismahdollisuutensa nykyisessä työssä asteikolla 1-3 (1= ei juurikaan mahdollisuuksia, 2=jonkinlaiset mahdollisuudet, 3= hyvät mahdollisuudet) (Leinonen ym. 2012,102.)



Kuvio 6. Vastaajien arviot oman sukupuolen merkityksestä työssä/uralla etenemisestä asteikolla 1-3 (1= sukupuolesta ollut haittaa, 2= ei vaikutusta, 3= sukupuolesta on ollut etua) (Leinonen ym. 2012, 103.)

Uralla etenemisen heikot mahdollisuudet saivat tutkimuksen (Leinonen ym. 2012) mukaan myös asiantuntijanaeilta kritiikkiä, koska merkittävien virkojen koettiin olevien miesten hallussa. Organisaation sisällä olevat epäviralliset verkostot ja toimintamallit nähtiin uralla etenemisen esteeksi, kuin myös se, että naiset puuttuvat päätöksentekoprosesseista. Johto ja päällikkötehtävien luokittelu sotilasviroiksi nähtiin tutkimuksessa epäoikeudenmukaisena, koska suurimmalla osalla siviilinaisista ei ole varusmieskoulutusta. Siviilityöntekijöiden resurssit koettiin tutkimuksessa alihyödynnetyiksi ja heikkoja siviilien etenemismahdollisuuksia organisaation tuottavuutta vähentäväksi tekijäksi. Vaikka siviilien asemaan Puolustusvoimien organisaatiossa korostetaan nimenomaan pysyvyyden edustajina, koettiin silti siviilien asema epävarmana, sillä organisaatiomuutoksissa juuri siviilien määrä aina laskee. (Leinonen ym. 2012, 103-105.) Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että naisten urakehityksen ongelmat eivät yleensä johdu naisten huonosta motivaatiosta tai kiinnostuksen

puutteesta, vaan organisaatioiden sisäisistä käytänteistä ja sukupuolittavista rakenteista (Tukiainen & Villanen 2016,33).

Leinosen ym. (2012,130) tutkimuksen mukaan siviilinaiset kokivat myös merkittävää tunnustusvajetta, joka liittyi sekä heidän sukupuoleensa että osaamiseensa. Johtavassa asemassa olevien naisten mukaan siviilien työpanosta vähätellään, ja toimistotehtävissä olevat naiset peräänkuuluttivat puolestaan laajempaa vastuun tunnustamista tehtävissään ja palkkauksessaan. Naiset eri henkilöstöryhmissä nostivat esiin tarpeen naisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä ja vahvemmassa huomioonotamisesta. Myös naisten omaa aktiivisuutta omien oikeuksiensa puolestapuhujina suhteessa urakehitykseensä ja koulutukseensa painotettiin. (Leinonen ym. 2012, 130-137.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa sovelletaan tapaustutkimuksen strategiaa. Tapaustutkimuksessa ei tutkita suurta joukkoa ja yritetään löytää yleistä, vaan siinä keskitytään pienempään näytteeseen syvällisemmin ja pyritään löytämään tutkittavasta ilmiöstä uusia havaintoja ja kuvailemaan ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131). Tapaustutkimus valitaan usein menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja ottaa huomioon tutkittavaan ilmiöön liittyvä konteksti (Eriksson & Koistinen 2005,7). Tässä tutkimuksessa konteksti on tärkeässä osassa, sillä tutkimus tutkii siviilinaisten etenemismahdollisuuksia miesvaltaisessa organisaatiossa, mikä Puolustusvoimat hyvin vahvasti on. Kontekstilla, eli asiayhteydellä on tämän opinnäytetyön tutkimuksessa vahva merkityksensä.

Tutkimusasetelman lähtökohtana on ongelma/kehitettävä asia, jota halutaan tutkia ja/tai tutkimuskysymys, johon halutaan vastaus. Hyvin laadittu tutkimusasetelma



palvelee tutkijaa koko tutkimuksen ajan, alusta loppuun saakka (Eskelinen & Karsikas 2014,91). Tutkimusasetelma rakentuu erilaisista valinnoista, joita tutkija tekee suunnitellessaan tutkimusta (Alkula ym. 1995,37). Empiirisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma sisältää kolme eri pääelementtiä. Nämä ovat tutkimusongelma, aineisto ja käytettävä menetelmä. Näistä tutkimusongelman määrittely on tärkein ja sen tulee kin johtaa aineiston kokoamista, käsittelyä ja analysointia. (Heikkilä, T., 2008,23.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten siviilinaiset itse kokevat omat etenemismahdollisuutensa miesvaltaisessa organisaatiossa?

Tutkimuksen empiirinen aineiston keruu aloitettiin lokakuussa 2019 taustakyselyllä. Marras-joulukuussa 2019 suoritettiin haastattelut, jonka jälkeen aloitettiin tutkimuksen analysointiosuus. Kahdella eri menetelmällä saatu aineisto analysoitiin sisälönanalyysia hyödyntäen.

## 5.1 Tutkimuksen aineiston keruu

Opinnäytetyön työn tutkimuksellinen osuus kohdistui Puolustusvoimien Logistiikkalaitokseen. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa työntekijöitä oli vuoden 2018 lopussa 2176 henkilöä, joista naisia 30,5 %. Tehtävärakenteesta johtuen Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksessa on suhteellisesti enemmän naisia kuin muualla Puolustusvoimissa (PV LOGL henkilöstötilinpäätös 2019), mikä puoltaa logistiikkalaitosta hyvin tämän tutkimuksen kohteeksi. Logistiikkalaitos kattaa hyvin suurimman osan Puolustusvoimien urapoluista, sillä laitoksen osastoilla on uransa eri vaiheissa olevia sekä miehiä, että naisia, niin siviili- kuin sotilasviroissakin. Taustakyselyllä haluttiin saada myös miesten näkemyksiä asiaan, tutkimuksen kohdistuessa kuitenkin logistiikkalaitoksessa työskenteleviin siviilinaisiin ja heidän kokemuksiinsa ja käsityksiinsä tutkittavasta ilmiöstä.

Haastatteluihin valittiin harkinnanvaraisesti siviilinaisia niiden joukosta, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi haastatteluun taustakyselyn yhteydessä. Vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet käytiin huolellisesti läpi, ja heidän joukostaan valittiin haastateltavat, jotka edustaisivat mahdollisimman kattavasti kaikkia henkilöstöryhmiä siviilinaisten tehtävien osalta. Myös taustakoulutukseltaan pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monipuolinen haastateltavien ryhmä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. Siksi on myös tärkeää, että henkilöt valitaan harkitusti ja tarkoitukseen sopivasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018,98.) Tähän tutkimukseen valittujen haastateltavien henkilöiden tuli olla ollut työ- tai virkasuhteessa Puolustusvoimiin vähintään viisi vuotta. Näin haluttiin varmistaa, että henkilöillä olisi varmasti riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien haluttiin olevan mahdollisimman heterogeeninen ryhmä, jotta voitaisiin nähdä, tulevatko samat teemat esiin riippumatta haastateltavan työtehtävästä, koulutuksesta ja asemasta, toisin sanoen, onko siviilinaisten kokemuksissa löydettävissä yhtäläisyyksiä, vaikka taustat ovat erilaiset. Jos haastateltavat olisivat edustaneet esimerkiksi vain sihteerejä ja olisi kysymykseksi jäänyt, ovatko kokemukset vain sihteereiden kokemuksia, ja olisiko muiden tehtävien ja taustojen siviilinaisilla erilaisia kokemuksia.

Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä, joista neljä työskenteli Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa ja yksi oli juuri vaihtanut työpaikkaa toiseen joukko-osastoon. Yhdellä haastatelluista oli siviilikoulutuksen lisäksi myös sotilaskoulutus. Anonymiteetin ja sen vuoksi, että tietyissä tehtävissä on niin vähän naisia, haastatelluista henkilöistä ei kerrota yksityiskohtaisia tietoja, joista heidät voisi mahdollisesti tunnistaa. Haastateltavien työvuodet vaihtelivat 11:n ja 39 vuoden välillä, ja haastateltavat olivat koulutukseltaan merkonomi, tradenomi, diplomi-insinööri ja sotilaskoulutuksen suorittanut kauppatieteiden maisteri. Tutkimustuloksissa haastateltavista käytetään koodeja H1 – H5.

Tutkimuksen aineiston keruussa hyödynnettiin triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota, mikä tarkoittaa tutkimuskohteen tutkimista useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. (Eskola & Suoranta 2008, 68,70.) Tämän tutkimuksen aineiston keruussa yhdistettiin strukturoitu kyselylomake, jota voidaan pitää kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä, sekä haastattelut, jotka taas kuuluvat kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Triangulaation käyttöä on kritisoitu aikaa vieväksi, ja on kyseenalaistettu, onko erityyppisten aineistojen yhteensovittaminen tieteellisesti soveliaista. Monet kokemukset puoltavat nimenomaan menetelmätriangulaation käyttöä, jossa kyselytutkimuksella kerätään tutkimuksen runko ja yleinen kuvaus tutkittavasti ilmiöstä, ja tämän jälkeen ilmiötä ja siihen liittyviä havaintoja syvennetään haastatteluilla. (Eskola & Suoranta 2008, 70-73.) Metsämuurosen (2008) mukaan on selvää, että ”mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto”. Triangulaation käyttö lisää siis myös tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelminä käytettiin taustatiedon osalta lyhyttä strukturoitua lomakemuotoista kyselyä (liite 2), Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Tarkoituksena oli saada määrällisesti ja laadullisesti katsottuna mahdollisimman kattavat taustatiedot haastatteluja silmällä pitäen, joten Webropol-kysely osoitettiin myös miehille, ja kysely lähetettiin koko Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilökunnalle, n. 2176:lle henkilölle. Linkki kyselyyn jaettiin sähköpostitse Puolustusvoimien omassa sähköpostiverkossa, josta vastaajan tuli siirtää linkki internetiin, ja vastata kyselyyn Taustatutkimuksen tarkoitus oli toimia etenkin vapaa sana- kentän osalta osana empiiristä tutkimusta, jota hyödynnettiin teemojen valinnassa haastatteluihin.

Kyselyssä kysyttiin vastaajien käsityksiä ja asenteita liittyen urakehitykseen ja koulutusmahdollisuuksiin. Kyselyssä oli viimeisenä avoin kysymys, vapaa sana-kenttä, johon voi jättää aiheeseen liittyvät muut ajatuksensa tutkijan nähtäväksi. Avointen kysymysten etuna pidetään sitä, että vastaajalla on mahdollisuus kertoa, mitä hänellä

todella on mielessään kyselyyn liittyvästä aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Strukturoidun kyselytutkimuksen etuina voidaan pitää sitä, että sillä tavoitetaan helposti suuri määrä henkilöitä kerralla ja samalla kyselyllä voidaan kysyä monia asioita. Se on myös ajankäytöllisesti tehokas ja säästää tutkijan vaivannäköä. Toisaalta heikkoina puolina voidaan pitää sitä, että aineisto voi jäädä pinnalliseksi, eikä voida tietää kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Ei voida myöskään varmistua siitä, kuinka selvillä vastaajat ovat kysyttävästä aiheesta. Joissakin kyselytutkimuksissa myös huono vastausprosentti nousee haasteeksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Mahdollinen vastaamattomuushaaste yritettiin tässä tutkimuksessa ratkaista sillä, että kyselylle annettiin riittävän pitkä vastausaika, tässä tapauksessa neljä viikkoa. Kyselystä lähetettiin myös muistutusviesti koko logistiikkalaitoksen henkilöstölle noin puolessa välissä kokonaisvastausaikaa. Lähetettävässä kyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 20 kpl, joista taustakysymyksiä kuusi kappaletta. Taustakysymyksissä kysyttiin sukupuolta, ikähaarukkaa, koulutustaustaa, tehtävää ja sitä, kuinka pitkään on työskennellyt Puolustusvoimissa. Varsinaiset tutkimuskysymykset olivat väitteiden muodossa, ja näihin vastataan käyttämällä Likertin asteikkoa.

Taustatutkimuksen lisäksi varsinainen empiirinen tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, jotka kohdistuivat eri tehtävissä työskenteleviin siviililäisiin. Teemahaastattelussa haastattelussa esiin tuotavat teemat on päätetty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (liite 3). Haastattelija varmistaa, että samat teemat käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta järjestys ja kysymysten muoto voivat vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelu on yksi suosituimmista haastattelumuodoista, sillä se antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätty materiaali edustaa vastaajien puhetta itsessään. Teemahaastattelussa käytetyt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään samat asiat läpi. Teemat myös helpottavat litteroidun aineiston analysointia, kun asiat ovat jo jonkunlaisessa järjestyksessä valmiiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87.)

Taustatutkimuksesta nousseita asioita hyödynnettiin haastattelujen teemojen suunnittelussa. Haastattelujen teemat, eli se minkälaisia asioita haastattelussa käydään läpi, ilmoitettiin valituille haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Heille myös ilmoitettiin samalla muutama ”ydinkysymys”, joita haastattelussa tultaisiin kysymään, jotta voitiin varmistua siitä, että tietyt asiat tulevat käsitellyiksi. Näin haastateltavilla oli aikaa miettiä teemoja ja vastauksia kysymyksiin etukäteen, jolloin voitiin varmistua siitä, että haastateltavat todella vastasivat tarkoituksenmukaisiin kysymyksiin haastattelutilanteessa. Mikäli ”ydinkysymyksiä” ei olisi kerrottu heille etukäteen, olisi haastattelussa voinut tulla tilanne, etteivät he osaisikaan tai muistaisi kertoa kaikkea tietoa mitä heillä aiheesta mahdollisesti oli. ”Ydinkysymysten” lisäksi tutkijalla oli valmiina tarkentavia kysymyksiä, joita haastatteluissa nostettiin esiin, mikäli nämä aiheet eivät olisi luonnostaan tulleet käsiteltyä haastattelun edetessä. Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa oli avoin kysymys, eli haastateltava sai kertoa, mikäli hänellä oli vielä mielessä jotain aiheeseen liittyvää, mitä ei oltu käsitelty.

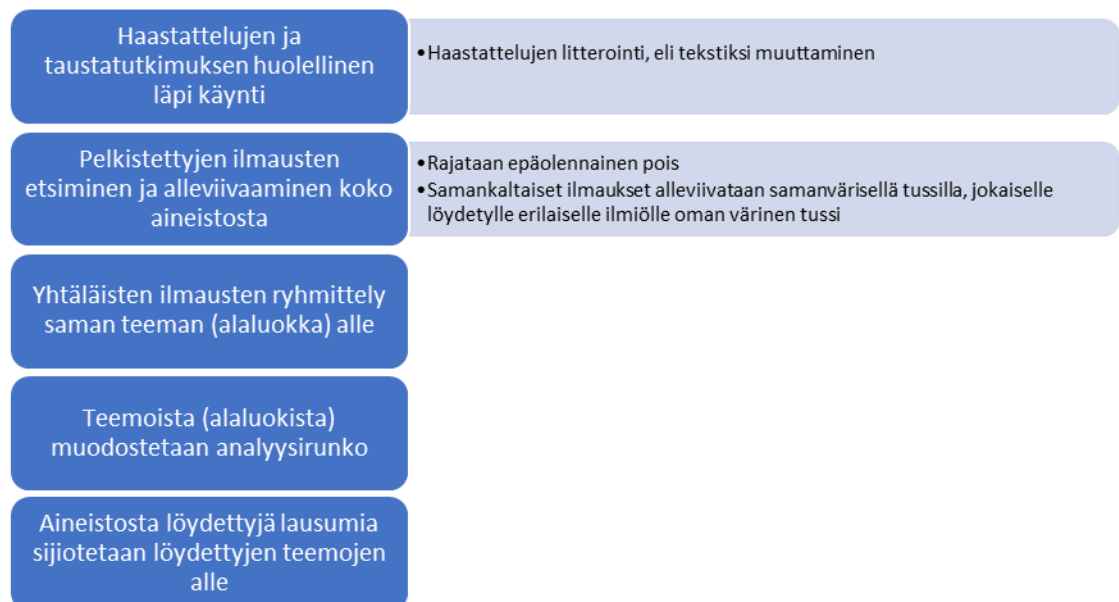
Haastattelut suoritettiin rauhallisessa ympäristössä kokoushuoneessa, jossa ei ollut muita paikalla kuin haastattelija ja haastateltava. Haastatteluista kolme tehtiin VTC-virtuaalineuvotteluhuonetta hyödyntäen, jossa haastattelija ja haastateltava kuitenkin näkivät ja kuulivat toisensa aivan kuten muissakin kokoushuoneissa tehdyissä haastatteluissa. Haastattelut tallennettiin puhelimen ääninauhuria apuna käyttäen. Tallennuksesta ilmoitettiin haastateltaville jo siinä vaiheessa, kun heiltä varmistettiin, että ovat edelleenkin kiinnostuneita haastateltaviksi. Haastattelujen kesto vaihteli 50 minuutin ja puolentoista tunnin väliltä.

## 5.2 Aineistojen analysointimenetelmät ja tutkimuksen teemat

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmillä. Laadullisen tutkimuksen tavoite on kuvata tutkittavaa ilmiötä tai tapahtumaa toiminnan ymmärtämiseksi tai ilmiölle pyritään antamaan tutkimuksen

myötä teoreettinen tulkinta. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla tutkimusaiheesta mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa, jotta tutkittavalle ilmiölle olisi mahdollista löytää uusi tapa ymmärtää sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 98.) Laadullinen tutkimus ei etsi tilastollisia todennäköisyyksiä, kuten määrällinen tutkimus, vaan laadullisessa analyysissä pelkistetään havaintoja ja ”ratkaistaan arvoitus”, kuten Alasuutari (2011,44.) asian ilmaisee. Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Sisällön analyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Tässä tutkimuksessa sisällön analyysia on käytetty sekä lomaketutkimuksen avointen kysymysten että haastatteluiden analysointiin. Alasuutarin mukaan sisällön analyysi sopii myös lomaketutkimuksen analysointiin (Alasuutari 2011,50).

Kuviossa seitsemän on nähtävissä tämän tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet, johon on sovellettu teorialähtöisen sisällönanalyysin kaavaa. Tätä sisällönanalyysi tekniikkaa käytettiin lähinnä taustakyselyn avoimien kysymysten analysoinnissa, mutta osittain myös haastattelujen analysoinnissa.



Kuvio 7. Tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128-129.)

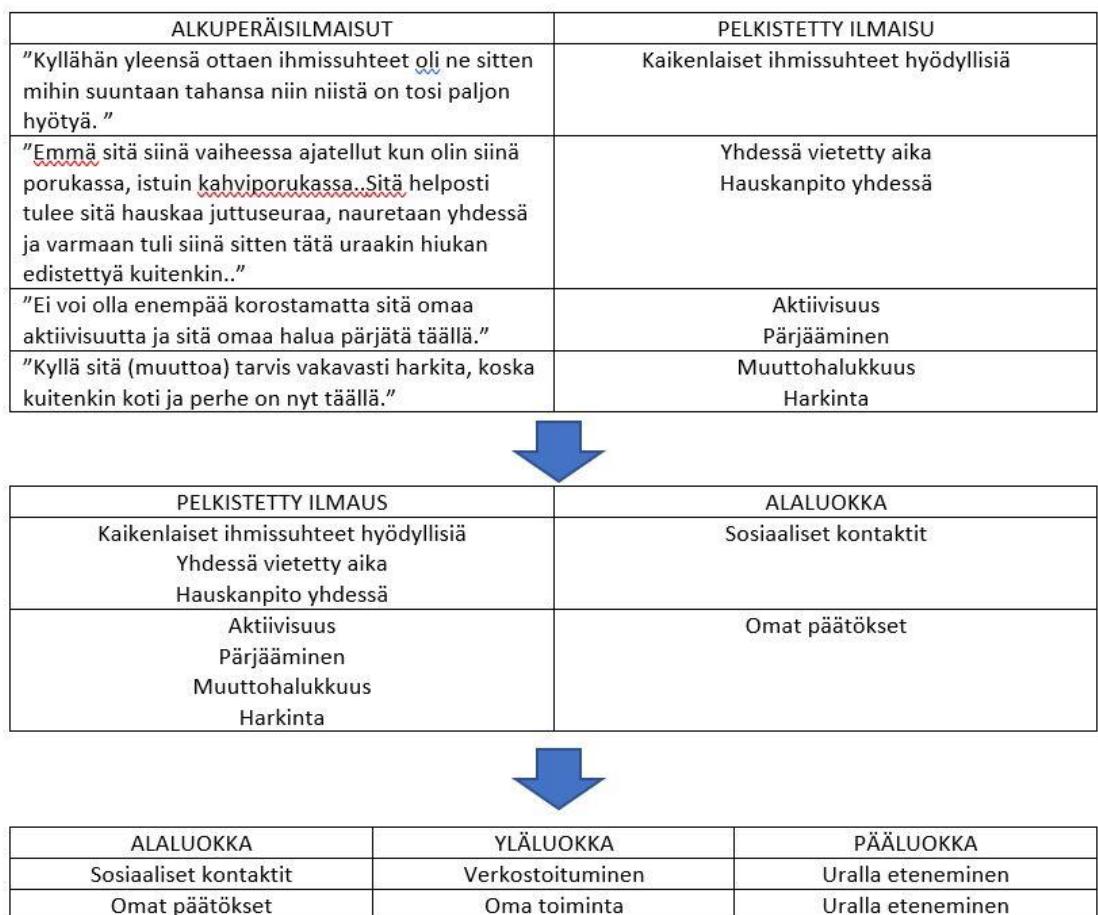
Kokonaisanalyysi tähän tutkimukseen tehtiin abduktiivisesti, eli sekä teorialähtöisesti, että myös aineistolähtöisesti, sillä kerättävästä aineistosta nousi esiin asioita, joita ei ennakkoon osannut teorian perusteella valituissa teemoissa ottaa huomioon. Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen osalta analyysi tehtiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla teemoittelemalla ja koodaamalla vastaukset, ja näin vastauksista voitiin nostaa tutkimuskysymysten suhteen olennaiset asiat esiin. Lomakkeen strukturoituihin kysymyksiin Webropol-ohjelmisto antaa suoraan raportin, josta nousevia asioita lähdettiin analysoimaan myöskin teemoittelun avulla.

Haastattelujen analyysi alkoi tallennettujen haastatteluiden litteroinnilla, eli puhe kirjoitettiin tekstiksi analysointia varten yleiskielisesti. Yleiskielisessä litteroinnissa jätetään pois murre- ja puhekielen ilmaiset (Kananen 2017,135). Ronkainen ym. (2014,119) toteavat nyrkkisääntönä litterointiin, että pelkkä puhutun sisällön ja yksinkertaisten vuorovaikutusten piirteiden litterointi on riittävää, mikäli tutkimuksen sisällön analyysia tehdään teemoittelemalla tai kategorisoimalla. Kun haastattelut oli litteroitu, ne koodattiin teemojen mukaisesti. Koodaaminen tarkoittaa sitä, että aineistosta nousseille asioille annetaan koodit, jotka kirjoitetaan auki. Koodit voivat perustua joko kerättyyn aineistoon tai tutkimuksen teoriaan. Mitään sääntöä koodaukseen ei ole, vaan tutkija voi kehittää oman tapansa koodata aineisto (Eriksson & Koistinen 2005, 30-31).

Koska varsinaista tietoteknistä koodausohjelmaa ei ollut käytössä, tehtiin aineiston koodaaminen käsin värjäämällä litteroidusta aineistosta tekstinpätkiä tai sanoja eri väreillä niin, että sama väri viittaa aina tiettyyn koodaukseen. Koodatusta aineistosta nostettiin havaittuja asioita teemojen tai kategorioiden alle. Puusa (2011,122) mainitsee kategorisoinnin olevan Tuomen ja Sarajärven (2002, 102-103) mukaan analyysin kriittisin vaihe, sillä ”tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaiset kuuluvat samaan tai eri kategoriaan” (Puusa & Juuri 2011, 122). Tässä tutkija käyttää siis omaa tulkintaansa. Kategorisoinnissa tai tyypittelyssä ei välttämättä tarvitse etsiä vain samankaltaisuuksia, vaan myös poikkeavat tapaukset on hyvä ottaa huomioon, jottei tutkija yleistä vallitsevia näkemyksiä ainoaksi totuudeksi ilmiöstä

(Puusa & Juuti 2011, 122.). Seuraavassa analysoinnin vaiheessa samankaltaisia alakategorioita yhdistetään ja muodostetaan yläkategoria, joka nimetään kategorian sisällön perustella uudella yläkäsitteellä, joka kuvailee kategorian sisältöä. Kategorisointia ylöspäin voidaan jatkaa niin kauan kuin on aineiston kannalta järkevää. (Puusa & Juuri 2011, 122.)

Seuraavassa kuviossa kahdeksan on yksinkertaistettu esimerkki siitä, miten tässä opinnäytetyössä aineistoa on redusoitu eli pelkistetty, tämän jälkeen klusteroitu eli ryhmitelty ja klusteroinnin jälkeen abstrahoitu eli käsitteellistetty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-126.)



Kuvio 8. Esimerkki tämän opinnäytetyön aineiston redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-126.)



Yläluokat muodostivat tutkimukseen otsikot, joiden alle tutkimuskysymykseen vaikuttavia asioita on selvitetty tutkimuksen aineiston perusteella. Otsikot, joiden alla tutkimustuloksia tässä tutkimuksessa käsitellään ovat:

- Henkilöstöryhmät ja uralla eteneminen
- Verkostoituminen
- Tuki ja arvostus
- Oma toiminta

Kun tulokset on analysoitu, tutkimus ei kuitenkaan ole vielä valmis vaan tulokset pitää vielä tulkita. Tulkitsemisella tarkoitetaan sitä, että analyysia pohditaan, ja siitä tehdään omia johtopäätöksiä. Tuloksista pyritään tekemään myös synteesejä, joilla kootaan yhteen tutkittavan asian pääseikat ja löydetään vastaukset tutkittavaan ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.230.) Tutkimuksen valmistumisen kannalta on keskeistä, että tutkija kykenee tutkimuksen aineiston esitellyllä esittämään perustellusti, mitä tutkimuksen perustella ilmiöstä voisi väittää. On myös tärkeää, että tutkija pohdii vastaako hänen tekemänsä tutkimus sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään monenlaisia valintoja prosessin aikana, ja näin ollen tutkijan oma toiminta vaikuttaa tutkimukseen (Mason 2002,4,5). Jos kahdella tutkijalla olisi sama aineisto käytössä, he todennäköisesti päätyisivät erilaisiin lopputuloksiin. Tulokset ovat siis aina tutkijan omia havaintoja ja omaa tulkintaa (Puusa & Juuri 2011, 124).

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten siviilinaiset kokevat omat etenismahdollisuutensa miesvaltaisessa organisaatiossa? Tätä kysymystä selvitettiin seuraavien tutkimuskysymystä tukevien alakysymysten avulla: Minkälaisia urapolkuja siviilinaisilla on Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten mielestä naisilla ja miehillä tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemiseen Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten uralla Puolustusvoimissa joitakin näkymättömiä tai näkyviä esteitä?

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia analysoinnin kautta löydettyjen teemojen alla. Koko tutkimuksen aineisto eli taustatutkimuksesta saatu aineisto sekä haastattelut, käsitellään yhtenä kokonaisuutena tulokset- osiossa. Tutkimuksen kannalta taustatutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, mutta arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta saatiin kuitenkin avoimen kysymyksen osuudesta, johon oli jättänyt mielipiteensä 34 % kyselyyn vastanneista, yhteensä 135 vastausta. Jokainen avoimen kysymyksen vastaus voidaan katsoa arvokkaaksi tutkimuksen kannalta, sillä niissä henkilöt ovat kertoneet mielipiteensä ja kommenttinsa tutkimusaiheesta omasta halustaan ilman mitään pakottavaa tarvetta, painetta tai kysymyksen asettelun mahdollista johdattelua. Haastateltavien näyte on suhteellisen pieni, viisi haastattelua. Sen todettiin kuitenkin riittävän, koska taustatutkimuksesta saatiin hyvin lisämateriaalia tutkimuksen avoimeen kysymykseen vastanneiden vastauksista. Tähän tutkimukseen haluttiin haastatella mahdollisimman kattavasti kaikista henkilöstöryhmistä siviilinaisia, mahdollisimman erilaisilla koulutustaustoilla, jotta voitaisiin tehdä tulkintaa siitä, onko taustakoulutuksella vaikutusta uralla etenemiseen.

Tuloksiin on otettu suoria lainauksia niin taustakyselyn avoimen kysymyksen osioista kuin haastatteluistakin. Mahdolliset murresanat on kirjoitettu yleiskielelle anonymiteetin suojelun vuoksi.

## 6.1 Henkilöstöryhmät ja uralla eteneminen

Tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista selvästi eniten merkitystä henkilön uralla etenemiseen koettiin olevan sillä, mitä henkilöstöryhmää edustaa. Etenkin taustatutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksissa toistui selkeästi käsitys siitä, ettei uralla eteneminen Puolustusvoimissa ole niinkään sukupuolikysymys, vaan ennemminkin vastakkainasettelua koettiin olevan henkilöstöryhmien eli siviilien ja sotilaiden välillä.

*Miesten paremmat etenemismahdollisuudet ei mielestäni liity niinkään sukupuoleen vaan pikemminkin siihen, kuka on suorittanut varusmiespalveluksen ja kuka ei. (nainen, taustatutkimus)*

*Tasa-arvo ja uralla eteneminen ei PV:lla riipu sukupuolesta, vaan siitä onko sotilas- vai siviilivirka. (nainen, taustatutkimus)*

*Siviilit ja sotilaat ovat täysin eriarvoisessa asemassa, siviilivirkoja muutetaan sotilasviroiksi. (mies, taustatutkimus)*

*PV:ssa sotilaat ensin, oli se nainen tai mies. Siviileille rippeet. (mies, taustatutkimus)*

*Enemmänkin pitäisin meitä siviilejä sotilaisiin verrattuna 2.luokan kansalaisina. (mies, taustatutkimus)*

*Siviileille tulee sotilaskatto jossain kohtaa väistämättä vastaan, eikä urakehitystä tapahdu. (nainen, taustatutkimus)*

Myös kaikki haastatellut siviilinaiset mainitsivat sotilaskoulutuksen vaikuttavan heidän mielestään urakehitykseen ratkaisevasti.

*Kyllä se (sotilaskoulutus) olis auttanut paljon! Koska jos et oo käynyt armeijaa niin sä oot niiku tämmönen..avustava henkilö. Et se on niiku aika ratkasevaa tässä. (H1)*

*Selkeestihän siitä (sotilaskoulutuksesta) on hyötyä, sekä miehille että naisille. Onhan täällä paljon siviilimiehiä mitkä on ottanut sitten sotilasviran vastaan.. (H3)*

Haastatelluista yhdellä oli siviilikoulutuksen lisäksi myös sotilaskoulutus, jonka hän kokemustensa mukaan totesi tuovan siviilinaiselle uskottavuutta lisää miesten silmissä. Hän myös koki sotilaskoulutuksen hyödyntäneen monin tavoin uralla etenemistä.

Osa tutkimukseen osallistuneista koki luonnollisena sotilasviroissa olevien paremmat uralla etenemismahdollisuudet, kun otetaan huomioon Puolustusvoimien luonne organisaationa.

*Mielestäni siviileillä on heikommat etenemismahdollisuudet urallaan kuin sotilailla. Mutta se nyt on aika itsestäänselvyys, kun kerran Puolustusvoimissa ollaan. (nainen, taustatutkimus)*

*Miesten paremmat etenemismahdollisuudet ei mielestäni liity niinkään sukupuoleen vaan pikemminkin siihen, kuka on suorittanut varusmiespalveluksen ja kuka ei, mikä on organisaation tarkoitus huomioiden luonnollista. (nainen, taustatutkimus)*

Siviili- ja sotilasviroissa olevien uralla etenemiseen koettiin olevan vaikutust myös sillä, että sotilasviroissa olevien urapolkua koetaan tuettavan organisaation tasolta ”luonnostaan” enemmän kuin siviiliviroissa olevien uraa. Vastauksissa voitiin nähdä, että siviiliviroissa olevat tunnistivat hyvin sotilasvirassa olevien urasuunnittelun vaiheet, mutta toisaalta siviilien oma, uudehko siviiliseuraajasuunnittelu oli jäänyt suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista vieraaksi tai siitä ei tunnistettu olleen hyötyä uralla etenemisessä. Sotilaiden keskitetty urasuunnittelu on vaikuttanut sotilaiden uriin vuosikymmeniä, kun taas siviilien seuraajasuunnitelma on Puolustusvoimissa vain joitakin vuosia vanha järjestelmä. Se mahdollisesti selittää tutkimukseen osallistuneiden ajatuksia.

*Sotilaillahan on tietenkin ollut jo pitkään ne tietyt urapolut, että siviileillehän ei semmosta samanlaista polkua oo..Oikeastaan se on varmaan*

*sit suurin (este uralla etenemiselle) että ei oo sitä semmosta urasuunnittelua niiku sotilailla. ( H2)*

*Siviilit on meille palkattu asiantuntijatehtäviin, joiden osalta seuraajasuunnitelma ei oman näkemykseni mukaan ainakaan vielä täysin tue urakehitystä. (mies, taustatutkimus)*

*Siviilien seuraajasuunnitelma on teoriassa hyvä, mutta omalla kohdallani se ei ole realisoitunut millään tavalla. (mies, taustatutkimus)*

*Naistenkin urasuunnitteluun ja koulutukseen panostaminen vois olla aika hyvä.. Kyllä mä jonku kerran siihen (siviilien seuraajasuunnittelu) osallistuin..Kyllä mä perään kyselin..että ei niistä koskaan kuulunut mitään.. Mä haluaisin nähdä että ne vie jonnekin..että mikä siinä on se konkretia sitten.. (H3)*

Yksi haastatelluista koki mahdollisesti saaneensa apua uralla etenemiseen siviilien seuraajasuunnittelusta, mutta hänkään ei tiennyt asiaa varmaksi, eikä koskaan saanut palautetta seuraajasuunnitteluun osallistumisestaan.

*Se oli joku excel-taulukko...Mä aattelin että kyllä se (uudesta mahdollisesta työstä tullut ilmoitus) sieltä (urasuunnittelun kautta) tuli.. Mut ei se koskaan selkeästi selvinnyt. (H4)*

Jotkut kokivat siviilinaisten urakehityksen tyssäävän siihen hetkeen, kun jonkin viran ottaa vastaan; urakehitys on hidasta, ja mahdollisuudet päästä uralla eteenpäin on harvassa.

*Niiku tässä organisaatiossa ni ei..siviili ja nainen niin.. niitä uraikkunoita tai tien risteyksiä missä sä voit lähteä niiku johonkin toiseen suuntaan niin ei tuu kovin usein kyllä eteen. (H3)*

*Mulle kerrottiin..tai mä tajusin aika nopeasti (kun tulin tehtävään) että mä oon ikään kuin urani huipulla. Mä tulin ikään kuin urani huipulle, se oli aika masentavaa. (H4)*

Kolme neljästä haastatelluista koki uralla etenemismahdollisuutensa heikoiksi. Vaikka lasikaton koettiin tulleen vastaan uralla etenemisessä, koettiin olevan

mahdollisuuksia löytää uusia urapolkuja sillä tasolla, jolla nyt työskenneltiin. Sotilas-koulutuksen saanut oli haastatteluista selkeästi optimistisin urakehityksen suhteen, ja hän koki urakehityksen mittareiksi lähinnä rahallisen hyödyn haastavampien tehtävien lisäksi.

*Kyllä mä näkisin että tässä mahdollisuuksia on vielä, mut se et, onko se suoraan ylöspäin niin se ei välttämättä..Et onhan niitä mahdollisuuksia laajentamaan (omaa osaamista) jos lähtee. (H2)*

*On se tullut (lasikatto vastaan). Mun kaikki esimiehet on sotilaspuvussa. Että emmä näe mikä olis.. mitä tehtävää mä voisin tehdä muuta, ainoastaan sivullepäin tai näin. (H4)*

Naisten työt miellettiin tämän tutkimuksen aineiston perusteella usein niin sanotuiksi tukitehtäviksi tai linjaorganisaation tehtäviksi. Siihen liittyi myös tunne siitä, että siviilinaisten kouluttautuminenkaan ei välttämättä paranna uralla etenemismahdollisuuksia.

*Naisten mahdollisuuksia ja arvostusta on parannettava. Omat kokemukset työskentelystä osaavien naisten kanssa on todella positiivisia, ml. sotilasvirassa olevat naiset. (mies, taustatutkimus)*

*Sihteeri on aina sihteeri, vaikka kouluttautuisi kuinka pitkälle. (nainen, taustatutkimus)*

*Naiset on tavallaan vähän niin kuin palvelusväkeä. (H3)*

*Suurin osa naisista on jotenkin sihteeritehtävissä. Tukitehtävissä, joita ei palkallisesti arvosteta. (H4)*

*Naiset ymmärretään Puolustusvoimissa ”tukipalveluja” suorittavina, joiden koulutustasolla/osaamisella ei ole mitään vaikutusta. (nainen, taustatutkimus)*

Poikkeuksena oli taas sotilaskoulutuksen saanut siviilinen, joka uskoi vahvasti siviilinaisten kohdalla nimenomaan koulutuksen olevan avainasemassa uralla etenemisessä.

*Et mä sanon et se koulutus on niiku se keskeisin (asia mikä edistää uraa)... Et jos mulla ei olis tätä (siviili)koulutusta niin tuskin olisin tässä tehtävässä.. (H5)*

Vaikka naisten uramahdollisuuksien koettiin parantuneen viime vuosikymmeninä Puolustusvoimissa, koettiin naisten silti joutuvan todistelemaan pätevyyttään miehiä enemmän. Asia tuli esiin myös sotilaskoulutuksen saaneen siviilinaisen haastattelussa, joten tämän tutkimuksen perusteella asia ei koske vain siviilitehtävissä olevia naisia. Puolustusvoimat koetaan usein myös ulkopuolelta katsottuna vahvasti miesten työpaikaksi, ja naisen asema tietyissä tehtävissä saattaa herättää hämmästyä.

*Naisten etenemismahdollisuudet ovat parantuneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Mutta vieläkin naiset joutuvat osoittamaan pätevyytensä miehiä aktiivisemmin. (mies, taustatutkimus)*

*Mun piti moneen kertaan sanoa, että mä oon sen henkilö (asiasta vastaava). Niin se ei meinannut millään uskoa että täällä on nainen..niiku vastaa siitä (asiasta)... Aina kun kohtaa uusia henkilöitä (organisaation sisällä) niin siinä on kauheen suuri ennakoasenne, että miten toi kykenee tekemään työnsä. Se on semmonen mikä aina toistuu ja toistuu uudestaan. (H4)*

*(sotilaskoulutuksen saaneella naisella) se on ehkä vielä astetta haastavampaa se, että pitää olla aina hieman parempi kuin toinen (miespuolinen) siinä hommassa. (H5)*

*Jos on nainen ja vaikka insinööri niin..En tiää, mutta ajattelen niin, että ne joutuu tekemään lujemmin töitä kuin miehet. Siks että ne saa arvostusta, ja ne jotenkin haluaa näyttää että ne pärjää. (H1)*

*Puolustusvoimien työt mielletään monesti miesten töiksi. (mies, taustatutkimus)*

Taustatutkimuksen perusteella osa koki naisten hyötyvän sukupuolestaan työnhakutilanteessa tai urallaan ylipäänsä. Haastatellut naiset eivät tuoneet tätä esiin.

*Tasa-arvo ei aivan toimi koska tuolla ”naiskortilla” tuntuu aika ajoin pääsevän hiukan helpommilla kriteereillä eteenpäin ns. kiintiöpaikalle. (mies, taustatutkimus)*

*Naisilla on paremmat mahdollisuudet kouluttautua ja edetä uralla, koska harva mies miespuolinen esimies haluaa saada sovinnin leiman otsaansa loppu-uransa ajaksi, mikäli esimies katsotaan vastuulliseksi naisen uraputken hidastamisessa. (mies, taustatutkimus)*

## 6.2 Verkostoituminen

Verkostoitumisen koettiin tutkimusten tulosten mukaan liittyvän vahvasti henkilön omaan persoonallisuuteen, mutta myös työtehtävien mukanaan tuomiin ihmissuhteisiin. Verkostoitumisen koettiin olevan helpompaa ulospäinsuuntautuneille henkilöille, ja organisaation toivottiin huomioivan myös introvertimmat henkilöt, jottei kukaan jäisi verkostojen ulkopuolelle persoonansa vuoksi.

*Verkostoituminen on hyvä keino, mutta se on mielestäni liian suosiva tietyntyyppisille persoonille. Introvertit ihmiset jäävät epätasa-arvoiseen asemaan. ..Työnantajapuolen tulee pysyä hereillä, eikä introverttien kohdalle saa syntyä työsyntymää. (mies, taustatutkimus)*

*Verkostoituminen perustuu pääosin henkilökohtaiseen aktiivisuuteen ja henkilökohtaisesti luotuihin kontakteihin. Organisaationi ei juuri tue verkostoitumista, mikä olisi aivan keskeistä työn tuottavuuden ja vaikuttavuuden tukemiseksi. (nainen, taustatutkimus)*

Työtehtävien kautta saadut uudet kontaktit koettiin hyödyllisiksi monin eri tavoin, ja työtehtävien kautta luotujen ihmissuhteiden koettiin säilyvän ja hyödyttävän vielä senkin jälkeen, kun on vaihtanut muihin tehtäviin. Verkostojen ei koettu vaikuttavan suoraan uralla etenemiseen, mutta toisaalta mainittiin verkostojen mahdollisesti edistävän asioiden hoitamista ja vaikuttavan laajemmin mahdollisuuksiin uralla.

*Kyllähän yleensä ottaen ihmissuhteet oli ne mihin suuntaan tahansa niin niistä on tosi paljon hyötyä. Se madaltaa asioiden hoitokynnystä, että sä tunnet ihmisiä sieltä ja täältä, ni voi ottaa niiku yhteyttä. (H1)*



*Kaikki tää työ on sitä verkostossa toimimista, kun sä paljon teet erilaisten ihmisten kanssa erilaisia asioita, mut se, että onko ne (auttaneet) varsinaisesti siihen (uralla) etenemiseen niin mun mielestä ei. (H2)*

*Joo! (olen saanut luotua verkostoja) Ne on itseasiassa semmosia mitkä täällä kantaa, jos on ongelmia. On täällä semmosia työkavereita, joiden kanssa voi tehdä asioita yhdessä tai sitten niin kuin kysyä miten mun kannattaa tehdä tämä... Monet semmoset työkuviot, vaikka ne loppuiskin, niin suhteet pysyy työkavereihin tai entisiin työkavereihin ihan hyvinä. (H4)*

Tämän tutkimuksen mukaan sukupuolella ei näyttäisi olevan merkitystä verkostoitumisessa, sillä vain yksi haastatteluista koki, että on joitakin verkostoja, joihin ei naisena pääse. Sotilaskoulutuksen saanut siviilinen koki saaneensa uralle tärkeimmät verkostot nimenomaan sotilaskoulutuksen kautta. Tämä tukee Salon ja Blåfieldin (2007) tekemää tutkimusta, jonka mukaan miesten, mutta tämän tutkimuksen mukaan myös naisten, verkostot kasvavat armeijassa.

### 6.3 Tuki ja arvostus

Tukea haastatellut kokivat saavansa eniten työkavereilta ja samaa työtä tekeviltä kollegoiltaan. Uraa koskevat valinnat tehdään tämän tutkimukseen tulosten mukaan hyvin itsenäisesti, eikä esimiesten koettu juurikaan olevan aktiivisessa roolissa siviilinaisten uran edistämisessä. Esimiesten rooli näyttäytyi lähinnä myötäilevänä roolina naisten tehdessä kuitenkin itse omaa uraansa koskevat päätöksensä. Varsinaista vastustustakaan ei esimiesten taholta havaittu, mutta ei toisaalta myöskään vaikuttamista naisten urien eteenpäin viemiseksi. Kun päätöksiä oman uran suhteen on tehty itsenäisesti, koettiin esimiesten tukevan näitä päätöksiä.

*Mä olen aika yksin tässä koko ajan että.. Oon kyllä toisaalta vähän hamissanikin ettei kukaan oo koskaan kysynyt mitään.. (H1)*

*Ei oo suoranaisesti (tukea saanut) mutta oon mä näistä (valinnoista) keskustellut ihmisten kanssa, niiku kollegoiden ja muiden kanssa. (H5)*

*Emmä hänenkään (esimies) kanssa nyt mitään..urakehityksestä hirveesti suunniteltu..(H3)*

*Tosi hyvin (esimiehet suhtautuneet päätöksiin). Kaikki on pitänyt (ratkaisuja) erittäin järkevinä. (H5)*

Organisaation ulkopuolisten ja perheen tai puolison tuki koettiin tärkeänä vaikuttavana tekijänä niin uralla etenemisessä kuin omien valintojen tukemisessa.

*Täytyy sanoa ainakin viime vuosilta, että sillä on ollut todella iso merkitys, että on semmonen puoliso, joka tukee sua täysin sun valinnoissa. (H3)*

*Joo se (taustatuki) oli hirveän tärkeää. Mä juttelin tosiaan muutaman tyypin (ulkopuolinen) kanssa, et mä oikein mietin että ketkä ne on ne henkilöt kenen kanssa mä juttelen tästä.. Se oli tosi hyvä. (H4)*

Toisaalta osa haastatelluista myös koki, ettei omaan työuraan liittyvät asiat näyttäyty perhe-elämässä tai puolison kanssa käytävissä keskusteluissa kovinkaan merkittävänä. Uralla tapahtuvat asiat nähtiin osana elämää, joista kyllä keskustellaan, mutta vain silloin kun jotain merkityksellistä tapahtuu.

*Lopunviimein ei me nykyisin kauheesti siitä (urasta) ees sillee..et nää (urakehitys) on sellasia asioita mitkä vaan tapahtuu aina..vuoroin minulle, vuoroin hänelle (puolisolle). (H2)*

Haastatellut kokivat pääsääntöisesti, että jos mies ja nainen ovat samassa tehtävässä, työtä arvostetaan yhtäläisesti. Vain yksi haastatelluista koki arvostuksen olevan todella huonoa Puolustusvoimissa ja niin, ettei oikeastaan mitään työtä arvosteta, varsinkaan naisten tekemänä. Toisen haastatellun mielestä naisten tekemää työtä arvostetaan, koska heidän tekemillä tukitehtävillä autetaan miehiä tekemään omaa työtään, joka on arvokkaampaa kuin naisten tekemä työ. Työn arvostusta mitataan tutkimuksen mukaan eniten palkan määrällä, mutta toisaalta aina sekään ei riitä tuomaan arvostuksen tunnetta ja arvottomuutta voidaan tuntea palkkaluokasta riippumatta.

*Työmäärä on ihan jäätävä ja vaatii laajaa osaamista. Palkkaus siihen nähden on ihan vaatimaton. (nainen, taustatutkimus)*

*Nainen voi olla huomattavammin korkeammin koulutettu ja työssään tehokkaampi ja osaavampi kuin sotilashenkilö, mutta sillä ei ole todellisuudessa merkitystä hänen uralleen tai edes arvostukselle. (nainen, taustatutkimus)*

*Kyllä naisenkin tehtäviä arvostetaan siinä kunne niitä auttaa noissa miesten tehtävissä mutta ei ne niistä mitään maksaa halua. (H1)*

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella näyttää siltä, että suhde esimieheen ja lähipiiristä saatu palaute vaikuttaa koettuun arvostuksen tunteeseen. Eräs haastateltu kyseenalaisti vahvasti myös Puolustusvoimien ylimmän johdon tahtotilan edistää naisten työuria ja naisten asemaa Puolustusvoimissa, ja hän uskoikin arvostuksen lähtevän ennen kaikkea ylimmän johdon esimerkistä.

Tytöttelystä ja sukupuoleen kohdistuvasta vähättelystä oli jokaisella haastatellulla kokemusta jossakin vaiheessa urallaan, mutta sen koettiin olevan enemmänkin miesten oma häpeä ja enemmänkin aikaisempien sukupolvien asia. Kukaan haastatelluista ei kokenut asiaa sinänsä häiritseväenä, vaan kokivat pystyvänsä ohittamaan kyseenalaiset kommentit helposti.

*Joo kun tää on niin vanhoillinen kulttuuri et kyllähän sitä.. jotkut vaan on tottuneet et naiset on niitä kahvinkeitäjiä. On sellasia ihmisiä jotka luulee että naisille voi sanoa mitä vaan. Emmä oo mitenkään vakavasti osannut ottaa niitä, lähinnä itteeni vaan huvittaa. (H2)*

*On sitä varmaan kuultu (tytöttelyä) mutta emmä oo niin tiukkapiponen. Varmaan joltain ehkä esimiehiltäkin. (H3)*

*Vähättelyä ja sellasta oon saanut aikaan, ja kyllä monet miehetkin on tunteneet siitä myötähäpeää. (H4)*

*Ennen vanhaan se (tytöttely) oli ihan tavallista. Sitä vaan piti sietää. Ei sitä kukaan nykyään enää uskalla sanoa. (H1)*

## 6.4 Oma toiminta

Oma toiminta, kuten kouluttautuminen ja aktiivisuus esimerkiksi verkostojen luomisessa näyttäisi vaikuttavan jonkun verran uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Haastatelluista suurin osa oli perheellisiä, jolloin muuttohalukkuus työn perässä selvästi oli heikompi kuin perheettömillä haastatelluilla.

*Tietysti lasten koulun käynti vaikuttaa siihen että (ei) halua repästä niitä irti siitä omilta.. Omista tutuista kuvioista pois. Et kyllähän se jollain lailla vaikuttaa siihen missä asuu. (H1)*

*Jos oon jotain halunnut tehdä niin oon sen aina voinut tehdä. Mulla ei oo lapsia niin se on sitten aina helpompi sitte. Jos on lapsia niin se (ura ja muutot) olis ollut sitten vaikeampi järjestää. (H5)*

*Kyllä sitä (muuttoa) tarvis vakavasti harkita, koska kuitenkin koti ja perhe on täällä. Lapset on pieniä, se se on aika iso tekijä siinä. (H2)*

Uramahdollisuuksien paikkakuntakohtaiset erot Puolustusvoimien sisällä tunnistettiin haastateltavien joukossa erityisesti viimeisimmän organisaatiomuutoksen jälkeen, joten mahdollisuus tai halu muuttaa työn perässä vaikuttaa tutkimuksen mukaan täten myös siviilinaisten uramahdollisuuksiin suoraan. Henkilökohtaiset syyt kuten perheen tai ystävien kanssa samalla paikkakunnalla asuminen vaikuttivat muuttohalukkuuteen työn perässä.

*Eteneminen voi edellyttää Puolustusvoimissa organisaation vaihtamista tai jopa työssäkäyntipaikkakunnan muutoksia. (mies, taustatutkimus)*

*Se (aiempi asuinpaikka työn vuoksi) on aika kaukana, ei missään, ja ystävät ja vanhemmat asuu toisella paikkakunnalla. Et kyllähän semmonen vaikuttaa. (H5)*

*Sitten tietenkin että mä en oo täältä lähtenyt minnekään, niin onhan se aika iso asia, että mulla on täällä nyt hyviä ystäviä ja semmosta. Et kyllä me mietittiin mun ystävien kanssa et jos mä nyt lähen niin mitä sitten..Että kyllä se tietyllä tavalla vähän suretti. (H4)*

*Uralla etenemiseen vaikuttaa myös perhetilanne (lapset, niiden ikä ym.). (nainen, taustatutkimus)*

Kouluttautumisen vaikutus uralla etenemiseen koettiin tutkimuksen mukaan osittain ristiriitaisena. Ero voitiin nähdä pelkästään siviilikoulutuksen saaneiden haastateltujen ja siviilikoulutuksen lisäksi sotilaskoulutuksen saaneen haastatellun välillä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista siviilinaisista koki, ettei kouluttautumisella ollut juurikaan mitään merkitystä uralla etenemiseen, oli se sitten Puolustusvoimien omaa kouluttamista tai ulkopuolelta haettua koulutusta. Sotilaskoulutuksen saanut siviilinen nainen oli poikkeus haastatelluissa, joka koki saaneensa aina täyden tuen opiskelulle. Hän myös kertoi hyödyntäneensä runsaasti Puolustusvoimien omia kursseja, ja hyötynensä niistä urallaan, kun taas pelkän siviilikoulutuksen saaneet naiset kokivat saaneensa Puolustusvoimien omista kursseista vain tehtäväkohtaista hyötyä, mutta ei sellaista, joka edistäisi varsinaisesti uralla etenemistä.

*Koen, että organisaationi kannustaa minua jatkokouluttautumaan, muttei sen takia, että etenisin urallani vaan sen takia, että minulle voitaisiin antaa lisää tehtäviä. (mies, taustatutkimus)*

*Organisaatiomuutoksen aikana korostettiin koulutusta, ja sen hankittuani, alettiinkin korostaa enemmän kokemusta. Eli koulutuksesta ei ollutkaan enää hyötyä. (nainen, taustatutkimus)*

*Ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneena ja täydennysopintoja tehneenä koen tehtäväni organisaatiossa aliarvostettuna, mikä näkyy liian alhaisena palkkaluokkana (SIV) tehtävän vaativuuteen ja vastuuseen nähtynä. Siviilien (yleensä naisten) tyypillisimpien tehtävien tehtäväkuva ja palkkaluokka laahaa perässä riippumatta tehtävän vaativuudesta tai henkilön koulutustaustasta. (nainen, taustatutkimus)*

*Jos mä haluan omaa ammattitaitoa kehittää niin se pitää hakea muualta. (H4)*

Työnantajan tukea kouluttautumiseen toivottiin ja tuen koettiin huonontuneen viime vuosien aikana. Aiemmin Puolustusvoimissa sai palkallista opintovapaata jonkun verran, nykyään ei enää ollenkaan. Tukea toivottiin myös siihen, että resurssien puolesta olisi mahdollista opiskella.

*Koulutuksiin osallistumista rajoittaa se, että työstä on haastavaa olla pois, sijaisjärjestelyjä ei juurikaan ole tai työt kaatuvat kollegan harteille. Vaikka lupa olisi, työaika ei riitä itsensä kehittämiseksi tai pidempiaikaiselle opiskelulle. (nainen, taustatutkimus)*

*Kyllä mä tiiän että jos mä haluan tai jaksan niin kyllä mä voin opiskella. Mutta eihän tää organisaatio muuten tue sitä..Ehkä mä olisin innostuneempi jos täältä saisi (palkallista) opintovapaata tai saisi opiskella työajalla tai jotain.. (H3)*

Oma aktiivisuus ja itsensä esille tuominen näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan yksi uraa ainakin jollakin lailla edistävä tekijä. Olemalla itse aktiivinen uusien työmahdollisuuksien etsinnässä ja tekemällä itsensä näkyväksi työpaikalla verkostoituminen helpottuu ja itsensä tunnetuksi tekeminen voi vaikuttaa haettaessa uusia tehtäviä.

*Kun sä teet itses niin kuin..Olet siinä porukassa niin sitten on helpompi toisten muodostaa susta käsitys ja jos tulee joku paikka auki niin sitten ajatella että sä voisit olla siihen ihan hyvä kun ne tuntee sut jotenkin. Näissä suosittelijoissa on jotain vanhoja hyviä kollegoita ketkä tietää ja tuntee sut ja tietää minkälainen sä oot. (H3)*

*Mä luulen että ensinnäkin tietysti se et hoitaa ne työt hyvin ja se hakeutuu kaikkiin mahdollisiin tehtäviin, on aktiivinen. Vaikka tää mun tehtävä..Niin mä aika monta kertaa soittelin tästä. Oma aktiivisuus joka asiassa on mun mielestä se tärkein. (H5)*

*Henkilön oma aktiivisuus, kouluttautuminen ja työssä osoitettu toiminta voi vaikuttaa etenemiseen. (mies, taustatutkimus)*

Vain yksi haastatelluista kertoi ottaneensa myös tietoisia riskejä oman uransa edistämiseksi. Muut haastatellut eivät maininneet riskien ottoa, vaan pikemminkin monet uskoivat ennemminkin sattumaan ja organisaatiosta lähtöisin oleviin muutoksiin omalla uralla.

*Se (uralla eteneminen) on sattumien kauppaa kyllä. (H3)*

*Kyllähän se vähän pysäytti tää laitosuudistus silloin kun sanottiin , että kaikki tehtävät sanotaan irti ja pitää hakea uudelleen ni..Pysäytti sillä tavalla et miettii mitä sitä sitte alkaisi tekemään.. (H1)*

*No kyllähän se (urakehitys) vähän niinku sattumankin kauppaa sitten on..Kaikki nää organisaatiomuutokset ja ylipäättään tää rakennekin tässä. (H2)*

## 6.5 Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen, joka oli miten siviilinaiset kokevat uralla etenemismahdollisuutensa Puolustusvoimissa? Asiaa tarkasteltiin kuviossa yhdeksän esitettyjen apukysymysten avulla. Kuviossa yhdeksän on kerrottu tiivistetysti havainnot, joita voitiin tutkimusaineiston perusteella löytää.

**Minkälaisia urapolkuja siviilinaisilla on Puolustusvoimissa?**

- Urapolut ovat vaihtelevia. Urapolkuihin näyttäisi vaikuttavan eniten onko henkilöllä vain siviilikoulutus, vai onko taustalla myös sotilaskoulutus eli vähintään varusmiespalvelus suoritettuna. Sotilaskoulutus näyttää mahdollistavan paremmat uralla etenemismahdollisuudet, etenkin yhdistettynä korkeaan siviilikoulutukseen.

**Onko siviilinaisten uralla Puolustusvoimissa joitakin näkymättömiä tai näkyviä esteitä?**

- Sotilaskoulutuksen puute näyttäisi olevan yksi iso este tai ainakin hidaste uralla etenemiselle johtaviin tehtäviin. Ilman sotilaskoulutusta uralla etenemisen koetaan pysähtyvän viimeistään keskijohdon tasolle. Verkostojen puute voi myös hidastaa uralla etenemistä.

**Onko siviilinaisten mielestä naisilla ja miehillä tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemiseen Puolustusvoimissa?**

- Jos miehellä ja naisella on samanlainen koulutustausta ja sama henkilöstöryhmä, etenemismahdollisuudet koetaan yhtäläisinä. Epätasa-arvoisuutta koetaan etenemismahdollisuuksissa henkilöstöryhmien, siviilien ja sotilaiden, välillä, ei niinkään sukupuolten välillä.

Kuvio 9 . Yhteenveto tuloksista tutkittavien kysymysten kautta esitettyä

## 6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta ei tee laadukkaaksi jokin yksittäinen kohta tai asia tutkimuksessa, vaan kyse on tutkimuksen rakenteen ja tutkimusprosessin kokonaisvaltaisesta laadukkuudesta. Myös tutkijan oma toiminta on osa tutkimuksen laatua. Jotta tutkimuksen laatua voidaan arvioida, tulee osoittaa, miten hyvin eettiset kysymykset on otettu huomioon tutkimusta tehtäessä. (Ronkainen ym.2014, 139, 142.)



Tutkimuksen eettisyyttä voidaan pohtia tutkimusaiheen eettisen oikeutuksen kautta, eli miksi ilmiötä tulisi tutkia? (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113-114.) Koska lasikattoilmiö on edelleenkin niin kansainvälisten kuin suomalaistenkin tutkimuksien mukaan todellinen, on mielestäni ilmiötä edelleenkin syytä tutkia. Miesvaltainen organisaatio voidaan kokea haastavaksi ympäristöksi naisille edetä urallaan, joten tämän tutkimuksen kohteena oleva Puolustusvoimien logistiikkalaitos on mielestäni sopiva ympäristö ilmiön tutkimukselle. Aiempien tutkimuksien mukaan naiset kokevat edelleenkin epätasa-arvoa työpaikoilla suhteessa miehiin, joten on tutkimuksellisesti mielenkiintoista ollut kuulla henkilökohtaisesti haastateltavien ajatuksia, kokemuksia ja asenteita heidän omista uramahdollisuuksistaan Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa.

Toinen pohdittava asia tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden kannalta on tutkimusmenetelmät; saadaanko käytetyillä aineistonkeruumenetelmillä tavoiteltu tieto? (KvaliMOTV 2019) Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua lomakekyselyä, johon johdettava linkki jaettiin sähköpostitse koko Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstölle. Koska linkki ei toimi suoraan klikkaamalla sähköpostia, vaan se tulee kopioida internetselaimeen, on vaarana ollut, että osa henkilöstöstä on jättänyt vastaamatta kyselyyn, koska kokevat kyselyyn käsiksi pääsemisen vaivalloiseksi. Vaikka taustakyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi, antoi etenkin avoimen ”vapaa sana”-kenttä tutkimukselle tietoa, joka muuten olisi jäänyt lomakekyselyyn vastaajilta kertomatta. Tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota. Taustatutkimuksen antamien tietojen lisäksi syvyyttä ja luotettavuutta tutkimukseen saatiin haastattelujen kautta. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisten joukosta tarkoituksenmukaisesti niin, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman laajasti eri henkilöstöryhmiä siviilinaisten joukossa. Hyvin ja ennalta suunniteltu haastattelurunko ja haastattelun teemat varmistavat, että haastatteluissa tullaan käsittelemään kaikki ne aihealueet, joita halutaan tutkimuksessa tutkia. Tutkimuksen menetelmätriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, vaikkakin eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten vaarana voikin olla tulosten ristiriitaisuus (Kananen 2017, 155).

Tutkimuksen aineisto on analysoitu ja raportoitu hyvä tutkimusetiikka huomioiden ja tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Tutkimuksessa kerätty aineisto on käsitelty ehdottoman luottamuksellisesti, eikä aineistoon ole ollut pääsyä muilla henkilöillä tutkijan lisäksi. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden henkilötietoja ei ole kerrottu tutkimuksen tuloksissa niin, että niistä olisi henkilö tunnistettavissa. Haastatellut eivät myöskään tiedä, keitä toisia henkilöitä on tutkimukseen haastateltu. Haastateltavien anonymiteetti on siis turvattu hyvin.

Tutkimuksen tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta lisää tutkimuksen luotettavuutta olennaisesti. Myös haastatteluiden tekoon liittyvät asiat kuten niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja tutkijan oma arviointi tilanteesta ja olosuhteista on avattu lukijalle. Aineiston analyysivaiheesta keskeistä on kertoa lukijalle, miten aineiston luokittelu on tehty ja perusteet luokittelulle. (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tässä tutkimuksessa kaikki tutkimuksen vaiheet on pyritty avaamaan lukijalle mahdollisimman tarkasti. Laadullisen tutkimuksen tutkija on tutkimuksensa keskeisin työväline, joten tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tutkimukseen on pyydetty lupa asianmukaisesti Puolustusvoimien Pääesikunnasta ennen tutkimuksen aloittamista. Vaikka työskentelen itse Puolustusvoimissa, olen ”ulkoistanut” itseni tästä tutkimuksesta mahdollisimman hyvin, ja pyrkinyt analysoimaan tuloksia niin, etten tuo analyysiin mukaan mitään omia oletuksia tai odotuksia, vaan olen tulkinnut aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Pyrin myös avaamaan tutkimuksessa käytettävät termit ja käsitteet niin, että lukija voi ne ymmärtää, vaikka hän ei olisi koskaan ollut käsiteltävän ilmiön kanssa tekemisissä. Tutkimukseen on myös nostettu suoria lainauksia haastatteluista ja taustakyselyn avoimen kysymyksen osiosta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja lukija voi itse päätellä tulkinnallisten valintojen perusteltavuutta (Ronkainen ym.2014, 136).

## 7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten siviilinaiset kokevat etenemismahdollisuutensa Puolustusvoimissa. Tutkimus kohdentui Puolustusvoimien logistiikkalaitokseen, jossa työvoimasta 30,5 % on naisia. Asiaa selvitettiin tutkimuskysymyksen kautta: Miten siviilinaiset kokevat omat etenemismahdollisuutensa miesvaltaisessa organisaatiossa? Tutkimuskysymyksen selvittämistä tuettiin lisäkysymysten avulla, jotka olivat; Minkälaisia urapolkuja siviilinaisilla on Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten mielestä naisilla ja miehillä tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemiseen Puolustusvoimissa? Onko siviilinaisten uralla Puolustusvoimissa joitakin näkyvämpiä tai näkyviä esteitä? Tutkimuksen aineisto kerättiin taustatutkimuksessa strukturoidun kyselylomakkeen avulla ja varsinainen empiirinen osuus puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että siviilinaiset kokevat etenemismahdollisuutensa uralla jokseenkin rajallisiksi Puolustusvoimissa. Suurimpana rajoittavana tekijänä koettiin sotilaskoulutuksen puute. Siviilinaisten kokema etenemismahdollisuuksien rajallisuus tukee aiempia tutkimuksia naisten etenemismahdollisuuksien kokemuksista työelämässä. Vuonna 2011 työelämän tutkimuskeskuksen teettämässä tasa-arvokyselyssä Puolustusvoimille siviilinaiset kokivat niin uramahdollisuutensa kuin arvostuksensa työntekijöinä huonommiksi kuin miehet. (Leinonen ym. 2012, 76-78.) Myös Pietiläisen (2018) mukaan Suomessa naiset kokevat edelleenkin etenemismahdollisuutensa työpaikoilla heikoimmiksi kuin miehet. Leinosen ym. tutkimuksessa (2012) naiset myös kokivat, että sukupuolesta on ollut usein haittaa uralla etenemisessä. Nyt tehtyyn tutkimukseen osallistujat eivät kokeneet niinkään sukupuolta esteenä uralla kehittymiselle, vaan ennemminkin henkilöstöryhmien välillä koettiin epätasa-arvoisuutta uralla etenemisen mahdollisuuksissa. Arvostuksen puute tuli kuitenkin myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa esiin. Leinosen ym. (2012) tutkimuksessa esiin noussut siviilinaisten kokema tunnustusvaje liittyen sekä sukupuoleen että osaamiseen, tuli ilmi myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Vaikka sukupuolta ei nähdäkään enää esteenä uralla etenemiselle, koetaan esteeksi tällä hetkellä niin

siviilinaisten kuin -miestenkin keskuudessa henkilöstöryhmien välinen epätasa-arvo. Etenkin siviilinaisten kohdalla sotilaskoulutusta on lähes mahdoton hankkia enää 30 ikävuoden jälkeen, joten voidaankin ajatella, olisiko tällaisessa tapauksessa mahdollista korvata sotilaskoulutus joko kokemuksella tai joillakin kursseilla tai näiden yhdistelmällä, jotta siviilinaisten urakehitystä voitaisiin tasapuolistaa sotilaskoulutuksen käyneiden kanssa.

Verkostot osoittautuivat tärkeäksi uralla etenemisen kannalta, mutta toisin kuin teoriassa (Wang 2009, 40-41), suurin osa naisista ei kokenut jäävänsä Puolustusvoimissa ulos joistakin verkostoista sukupuolensa vuoksi. Tässä mielessä Puolustusvoimien voidaan katsoa olevan tasa-arvoinen työpaikka tämän tutkimuksen mukaan. Se, ovatko naiset tietoisia kaikista miesten verkostoista Puolustusvoimissa, jäi tässä tutkimuksessa epäselväksi. Sukupuoliikiintiöiden käyttöä Puolustusvoimissa ei tämän tutkimuksen mukaan tullut ilmi. Naisen ainokaisuus tietyissä työtehtävissä sitä vastoin voi herättää kummastusta Puolustusvoimien sisällä ja ulkopuolella tähän tutkimukseen osallistuneiden mukaan. Tietynlainen vanhoillinen ajattelu siitä, mitkä tehtävät mielletään naisten tehtäviksi ja mitkä miesten tehtäväksi näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan edelleenkin olevan jokseenkin voimissaan, kun ajatellaan Puolustusvoimia työympäristönä.

Verkostojen lisäksi vuonna 2012 IBM:n teettämän tutkimuksen mukaan naisten uraa edistäviä tekijöitä olivat kriittisten töiden vastaanottaminen, aktiivisuus ja proaktiivinen ote uusien työtehtävien etsimiseen sekä uskallus ottaa riskejä näiden tehtävien vastaanottamisessa. Tämän tutkimuksen aineistosta voitiin löytää nämä samat uraa edistävät tekijät, tosin vain yksi haastateltu ilmoitti ottaneensa tietoisia riskejä edistääkseen omaa uraansa. Muut eivät maininneet riskien ottoa, vaan pikemminkin siviilinaisten haastatteluissa tuli ilmi, että oman uran kehitys ja naisten urapolku koetaan sattumien summana ja asiana, joka on ennemminkin organisaation tarpeista tai muutoksista johtuvaa. Varsinaista tunnetta siitä, että omaan uraan ja urapolkuun voitaisiin tai haluttaisiin esimerkiksi riskien ottamisella vaikuttaa, ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan tutkijalle tullut. Tämä tulos vahvistaa aiemman Bertandin (2018)

tutkimustuloksen, jonka mukaan naiset ovat haluttomampia ottamaan riskejä työelämässä kuin miehet.

La Pointen (2011) tutkimus eri elämänvaiheiden kautta muuttuvista identiteeteistä, ja siitä, kuinka nämä identiteetit vaikuttavat naisten uraan pystyttiin havaitsemaan myös tästä tutkimuksesta. Suurin osa tämän tutkimuksen uratarinoista voitiin yhdistää La Pointen (2011) murtumistarinaan, jossa uramuutoksen käynnistää jokin odottamaton käänne. Puolustusvoimilla työskentelevien haastateltujen kohdalla kyse oli useimmiten organisaatiomuutoksesta, joka näyttäytyi tällaisena itsestä riippumattomasta syystä lähteneestä uran muutoksesta.

Vaikka taustatutkimukseen vastanneiden määrä jäi melko pieneksi, saatiin taustatutkimuksesta kuitenkin avointen kysymysten kautta arvokasta tietoa tutkimukseen. Avointen kysymysten vastauksia hyödynnettiin ilmiön tutkimisessa, ja ne tukivat selkeästi haastatteluiden kautta saatuja tietoja ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Tutkimuksen kannalta haastattelujen määrä olisi voinut olla suurempikin, mutta toisaalta nyt jo nähtiin saturaatiota ja haastateltavien vastaukset toistivat tärkeimmissä teemoissa toisiaan, vaikka tähän tutkimukseen haastateltu ryhmä oli heterogeeninen. Haastateltavien heterogeenisyys oli tietoinen valinta, jonka kautta haluttiin nähdä, toistuvatko samat teemat vastauksissa taustasta ja työtehtävästä riippumatta. Näin tapahtuikin niiden haastateltavien kohdalla, joilla oli vain siviilikoulutus. Joidenkin teemojen kohdalla sotilaskoulutuksen saaneen siviilitehtävässä työskentelevän naisen vastaukset poikkesivat toisten haastateltujen vastauksista, mikä tietyllä tavalla vahvisti sitä, mitä siviilinaiset olivat vastauksissaan kertoneet. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta näinkin pieni näyte voi antaa arvokasta tietoa ilmiöön liittyen. Tämän opinnäytetyön johdanto-osiossa esitetty oletus siitä, että miesvaltaisessa organisaatiossa miehillä on myös paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen, osoittautui vääräksi, sillä tämän tutkimuksen perusteella sukupuolella ei ole varsinaista merkitystä uralla etenemiseen Puolustusvoimissa tähän tutkimukseen haastateltavien näkemyksen mukaan. Tutkimuksen

tulosten perusteella Puolustusvoimissa tärkein uralla etenemiseen vaikuttava tekijä on sotilaskoulutus tai sen puute.

Tämä tutkimustyö kohdistui siviilinaisiin ja heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa omista uralla etenemisen mahdollisuuksistaan Puolustusvoimissa. Jatkotutkimuksena voisi tehdä tutkimuksen sotilasnaisten kokemuksista ja ajatuksista heidän uralla etenemisen mahdollisuuksista. Kokevatko he joitakin esteitä urakehityksellään, vai onko sotilasuralla miesten ja naisten mahdollisuudet edetä urallaan tasavertaiset kokemusten mukaan? Tämän tutkimuksen myötä nousi esiin kokemukset eri henkilöstöryhmien välillä koetusta epätasa-arvosta Puolustusvoimissa, nimenomaan siviilien ja sotilaskoulutuksen saaneiden henkilöiden etenemismahdollisuuksien suhteen. Tätäkin asiaa voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Olisiko jokin keino, jolla näiden henkilöstöryhmien urakehitysmahdollisuuksia voitaisiin yhtenäistää entisestään? Voivatko siviilit korvata puuttuvan sotilaskoulutuksen jotenkin, jolloin urakehitysmahdollisuudet yhtenäistyisivät? Toisaalta Puolustusvoimien tärkein tehtävä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, ja tämän varsinaisen tehtävän täyttämiseen tarvitaan sotilaskoulutusta. Vaikka näin onkin, harva siviilinen osaa varusmiespalvelusiässä ajatella, että jos haluaa työskennellä Puolustusvoimissa myöhemmin elämässään, olisi myös siviiliuran ja siinä etenemisen kannalta hyödyllistä suorittaa varusmiespalvelus. Varusmiespalveluksen vaikutus uralla etenemiseen myös siviilitehtävissä voisi olla hyvä tuoda esiin Puolustusvoimien omissa rekrytointiin liittyvissä esitteissä jotenkin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää Puolustusvoimissa työskentelevien siviilinaisten tai koko siviiliviroissa olevan henkilöstön urien kehittämiseen esimerkiksi niin, että siviiliseuraajasuunnitelmaa kehitetään lisää ja sitä tuodaan siviilihenkilöstölle entistä paremmin tunnetuksi. Siviiliseuraajasuunnitelman myötä seuranneita esimerkkejä uran kehityksestä olisi hyvä tehdä enemmän tunnetuksi koko henkilöstölle. Näin tämä nimenomaan siviilihenkilöstölle tarkoitettu urasuunnittelutyökalu ei olisi enää mystinen ”yksisarvinen”, josta kuulee puhuttavan, mutta kukaan ei ole oikeasti nähnyt, vaan se on todellinen mahdollisuus heille, jotka haluavat uraansa

uusia uria ja mahdollisuuksia. Lisäksi voisi olla hyödyllistä tukea siviilien urakehitystä näkyvästi esimerkiksi tarjoamalla aktiivisesti mahdollisuuksia työnohjaukseen ja työuran suunnitteluun henkilöstöasioihin ja Puolustusvoimat toimintaympäristönä hyvin tuntevien ihmisten kanssa. Tämä lisäisi sekä arvostuksen tunnetta, mutta myös tunnetta siitä, että omiin uriin pystyy itse vaikuttamaan.

Vaikka tasa-arvo työelämässä on yhteiskunnallisesti huomioitu muun muassa hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa ja tasa-arvolaissa, on lasikattoilmiö yhteiskunnassa edelleenkin olemassa. Lasikattoilmiö näyttäytyy Puolustusvoimissa ehkä enemmänkin henkilöstöryhmä-kattona, jonka vuoksi niin siviilinaiset kuin -miehetkin kokevat tällä hetkellä uralla etenemisen jossakin määrin ongelmalliseksi.

## Lähteet

Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY.

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alkula, T., Pöntinen S. & Ylöstalo P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät, 1-2p. Porvoo: WSOY.

Andric M. 2015. Women's career advancement in organisations: integrative framework for research. Journal of engineering management and competitiveness. 5, 2, 102-107. Viitattu 12.11.2019. <https://janet.finna.fi>, DOAJ.

Bertrand M. 2018. The Glass Ceiling. Working Paper. Becker Friedman Institute.

Bickel J. 2011. Women's Career Development- what does this have to do with men?. Annals of Surgery, 253, 4, 653-655. Viitattu 13.11.2019. [https://origin.plasticsurgery.org/documents/medical-professionals/wps/WPS14\\_Webinar\\_Bickel-Article-1.pdf](https://origin.plasticsurgery.org/documents/medical-professionals/wps/WPS14_Webinar_Bickel-Article-1.pdf).

Browne, Jude. 2006. Sex Segregation and Inequality in the Modern Labour Market. Bristol: Policy Press.

Butterfield D. 2015. The Glass ceiling: what have we learned 20 years on? Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2, 4, 306-326. Viitattu 12.10.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Eriksson P. & Koistinen K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskelinen, H. & Karsikas S., 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet, 1p. Tampere: Tammer tekniikka.

Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Guy M. & Newman M. 2004. Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor. Public Administration. 3, 64. s. 289-298. Viitattu 16.1.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>.

Heikkilä, T., 2008. Tilastollinen tutkimus, 7p. Helsinki: Edita.

Heikkinen S. 2016. Puolison rooli nais- ja miesjohtajien urilla Suomessa. Työelämän tutkimus 14, 1, s. 95-100. Viitattu 12.11.2019. <http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2014/10/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-1.2016.pdf>.



- Heiskanen M. 2019. Kysely päättäjänaisille: ”Naiskiintiöt tasa-arvon vastainen ehdotus” – Kiintiöt käyttöön ”kun eivät muuten asiat muutu”. Talouselämä-lehti. 14.5.2019. Viitattu 27.11.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kysely-paattajanaishille-naiskiintiöt-tasa-arvon-vastainen-ehdotus-kiintiöt-kayttoon-kun-eivat-muuten-asiat-muutu/4fb670b0-fd29-4602-a48a-2a351499b9cf>.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita 18.p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita 13.p. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola E. 2016. Miehet ja naiset valtiolla 2015. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kananen J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen A. & Riukula K. 2019. Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Teoksessa Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon – analyyseja tasa-arvobarometrista 2017. Toim. Mia Teräsaho & Johanna Närvi. Raportti 6/2019, 80–100. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kauppinen K. 2006. Akat aidan tekee- miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Toim. Päivi Lipponen. Helsinki: Kirjapaja.
- KvaliMOTV.2019. Hyvä tutkimuskäytäntö. Viitattu 6.11.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html).
- La Pointe K. 2011. Moraalisia kamppailuja, pieniä siirtymiä. Identiteettityön kertomukselliset käytänteet työuran muutoksissa. Työelämän tutkimus 9,3, s.272-276. Viitattu 25.11.2019. [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET\\_3-2011\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_3-2011_verkkoversio.pdf).
- Lehtonen J. & Mustola K. 2004. "Eihän heterotkaan kerro..." Seksuaalisuuden ja sukupuolen rajankäyntiä työelämässä. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 16.1.2020. [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/tutkimukset\\_ja\\_selvitykset/03\\_02-04\\_eihan\\_heterokaan\\_kerro\\_seksuaalisuuden\\_ja\\_sukupuolen\\_rajakayntia\\_tyoelamassa\\_fi.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/tutkimukset_ja_selvitykset/03_02-04_eihan_heterokaan_kerro_seksuaalisuuden_ja_sukupuolen_rajakayntia_tyoelamassa_fi.pdf).
- Leinonen M., Nikkanen R. & Otonkorpi-Lehtoranta K. 2012. Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa- Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Työraportteja 88/2012. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- Mason J. 2002. Qualitative Research. London. Sage.
- Martinmäki V. 2014. Miehet ja naiset valtiolla 2013. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Mavin S. 2001. Women's career in theory and practice: time for change? Women in Management Review. 16,4,183-192. Viitattu 8.10.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Nokkonen M. 2007. Näkemyksiä pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Olin A. 2018. Puolustusvoimat 100 vuotta. Helsinki: Edita.

Pietiläinen M. 2018. Sukupuolten tasa-arvo työpaikoilla. Julkaisussa Tasa-arvobarometri 2017. Toim. Attila H., Pietiläinen M., Keski-Petäjä M., Hokka P. & Nieminen M. Julkaisuja 8/2018, 61–82. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 16.1.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM\\_08\\_2018\\_Tasa-arvobarometri%202017\\_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometri%202017_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2015. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017. 2018. Helsinki: Pääesikunta henkilöstöosasto.

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstötilinpäätös 2018. 2019. BP10499. Tampere: Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunta.

Puusa A. & Juuti P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Pääesikunnan määräys. 2017. Työnantajakuva ja rekrytointi Puolustusvoimissa. HM808. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Pääesikunnan määräys. 2018. Siviilihenkilöstön henkilöasioiden hoito. HO327. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne S., Paavilainen E. 2014 1-3p. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Salo I. & Blåfield V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto.

Sanandaji N. & Apunen M. 2019. Lasikaton paradoksi. EVA analyysi. Viitattu 14.11.2019. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva\\_analyysi\\_no\\_67.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva_analyysi_no_67.pdf).

Science Daily. 2018. The glass ceiling: Three reasons why it still exists and is hurting the economy. Viitattu 12.10.2019. <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/08/180822150812.htm>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Hallituksen Tasa-arvo-ohjelma 2016-2019. 2016. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.11.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75238/04\\_2016\\_STM\\_Tasa-arvo-ohjelma\\_2016-2019\\_fi\\_sv\\_B5\\_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75238/04_2016_STM_Tasa-arvo-ohjelma_2016-2019_fi_sv_B5_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Samapalkkaisuusohjelma 2016-2019. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.11.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75231/STM%20raporttipohja%20sampa.pdf?sequence=1>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tasa-arvolaki. 2015. Sosiaali- ja terveys ministeriö. Helsinki. Viitattu 24.4.2019. <https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvolaki2015.pdf/bb20b6e9-7806-4a43-8308-82e4ec15ab68>

Suomen naisyhdistys RY. 2019. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Viitattu 19.10.2019. <https://www.naistahto.net/?p=389,%206.8.2019>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tasa-arvopolitiikka. Viitattu 19.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/tasa-arvopolitiikka>.

Tilastokeskus. 2018. Sukupuolten tasa-arvo Suomessa. Viitattu 16.1.2020. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_sts\\_201800\\_2018\\_19722\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sts_201800_2018_19722_net.pdf).

Tomaskovic D. 1993. Gender & Racial Inequality at Work. Cornell University. Viitattu 16.1.2020. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=UzEhGqQ1oygC&oi=fnd&pg=PR9&dq=segregation+work+life&ots=SJvKMWD\\_Z-&sig=hewcBzsFwiYhjJQuklgoOhej\\_dY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=segregation%20work%20life&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=UzEhGqQ1oygC&oi=fnd&pg=PR9&dq=segregation+work+life&ots=SJvKMWD_Z-&sig=hewcBzsFwiYhjJQuklgoOhej_dY&redir_esc=y#v=onepage&q=segregation%20work%20life&f=false).

Tukiainen M. & Villanen J. 2016. Huippunaiset, menestystarinoita. Helsinki: Kauppa-kamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, uudistettu laitos. EU: Tammi.

Wang J. 2009. Networking in the workplace: Implications for women's career development. New directions for adult and continuing education, 22, 33-42. Viitattu 13.11.2019.

Wichert I. 2014. Enabling women's career progression-Why organizations should support women's career development and what can be done to help women reach senior roles. IBM Software. Viitattu 12.11.2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/OVD0BERX>.

## Liitteet

### Liite 1. Taustakyselyn kutsu

Taustakyselyyn liittyvä sähköposti PVLOGI:n henkilöstölle 9.10.2019

Hyvä Logistiikkalaitoksen väki!

Opiskelen YAMK-tutkintoa Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa organisaation johtamisen linjalla, ja on aika tehdä opinnäytetyötä.

Opinnäytetyönä tutkin siviilinaisten etenemismahdollisuuksia miesvaltaisessa organisaatiossa, tässä tapauksessa Puolustusvoimissa. Työhöni olen saanut PE:stä tutkimusluvan toukokuussa 2019, AP9274.

Taustatutkimusta varten toivoisin Teidän käyvän vastaamassa kyselyyni, joka liittyy urakehitykseen, koulutusmahdollisuuksiin ja näihin liittyviin asenteisiin. Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin aikaa, mutta vastauksillanne olisi työtäni varten todella suuri merkitys, joten olisin todella iloinen jos voisit käydä vastaamassa kyselyyni. Taustatutkimuksen tarkoitus on saada eri henkilöstöryhmistä, niin miehen kuin naisten, ajatuksia ja asenteita ilmi liittyen urakehitykseen ja koulutusmahdollisuuksiin.

Kyselyyn vastaamista varten avatkaa internetselain ja kopioikaa osoitekenttään tämä osoite:  
<https://link.webpolsurveys.com/S/F0D6A9A2E259FB8E>

Tähän taustatutkimukseen vastanneiden henkilöllisyydet jäävät anonyymeiksi tutkijalle, eli minulle.

Varsinainen empiirinen osuus tutkimukseen tehdään haastattelujen kautta, joihin toivon vapaaehtoisia siviilinaisia. Voitte ilmoittautua haastateltavaksi kyselyn loppuosiossa.

Vastausaikaa tähän kyselyyn on aina 15.11 saakka.

Lämmin kiitos avustanne ja ajankäytöstänne!

Ystävällisin terveisin  
Heidi Lahtinen

## Liite 2. Taustakysely

## Taustatutkimus YAMK opinnäytetyöhön, Heidi Lahtinen

Hyvä kyselyn vastaanottaja!

Tämä kysely liittyy YAMK-tutkintoni opinnäytetyöhön, jossa tutkin siviilinaisten etenemismahdollisuuksia miesvaltaisessa (tässä tapauksessa Puolustusvoimat) organisaatiossa. Kysely on osoitettu Logistiikkalaitoksen henkilökunnalle ja kysymykset liittyvät uraan ja urakehitykseen sekä näihin liittyviin asenteisiin. Tämän kyselyn tarkoitus on toimia taustakyselynä, josta saan tärkeää tietoa tutkimukseeni. Varsinainen empiirinen osuus tutkimukseen tehdään haastattelujen kautta. Tutkimuslupa on saatu PE:lta toukokuussa 2019, AP9274.

Kysely sulkeutuu 15.11, joten vastaathan kyselyyn siihen mennessä.

Kiitos kun käytät muutaman minuutin kyselyn täyttämiseen!

Yst.terv.

Heidi Lahtinen

JÄRJJK / ILMAJÄRJOS

### Taustakysymykset

#### 1. Sukupuoli

☐

Mies

☐

Nainen

#### 2. Ikä

☐

20-34

☐

35-44

☐

45-55

☐ **55- tai vanhempi**

### 3. Koulutustaustani

☐ Ammattitutkinto

☐ Alempi ammattikorkeakoulututkinto

☐ Ylempi ammattikorkeakoulu tai yliopistotutkinto

### 4. Toimin

☐ Siviilivirassa

☐ Sotilasvirassa

### 5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen siviili, tarkenna henkilöstöryhmäsi

☐ Johto / esimiestehtävä

☐ Asiantuntija (esim. suunnittelija, insinööri)

☐ Ammattitehtävä (esim. varastonhoitaja)

☐ Toimisto/sihteeritehtävä

### 6. Puolustusvoimien palveluksessa oloaika

☐ alle vuoden

☐ 1-5 vuotta

☐ 5-10 vuotta

☐ 10-15 vuotta

☐ 15-20 vuotta

☐ yli 20 vuotta

VARSINAISET TUTKIMUSKYSYMYKSET (ASTEIKOLLA 1 VAIHTOEHTO = TÄYSIN ERI MIELTÄ, 5 = TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)

7. Olen jossain vaiheessa urani aikana tutustunut PV:n tarjoamaan kurssi/koulutustarjontaan

☐ Kyllä

☐ Ei (jos vastaat tämän siirry suoraan kysymykseen 9)

8. Puolustusvoimissa on mielestäni yhtä paljon kursseja ja jatkokoulutusmahdollisuuksia niin siviileille kuin sotilasvirassa olevillekin

☐ Täysin eri mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Ei samaa, eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä

9. Koen, että organisaationi tukee ja kannustaa jatkokouluttautumaan, jotta voisin edetä urallani

☐ Täysin eri mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Ei samaa, eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä



10. Olen osallistunut työurani aikana PV:n koulutuksiin (ammatilliset, virkaura, tehtäväkohtaiset)

☐ Kyllä

☐ Ei

11. Mielestäni naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan Puolustusvoimissa

☐ Täysin eri mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Ei samaa eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä

12. Koen, että käymistäni kursseista ja muusta jatkokoulutuksesta, joita olen käynyt PV:ssa ja sen ulkopuolella, on ollut etua urakehityksessäni Puolustusvoimissa

☐ Täysin eri mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Ei samaa, eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä

☐ En osaa sanoa / en ole jatkokouluttanut itseäni PV:n urani aikana

13. Olen hakeutunut sotilaskoulutukseen edistääkseni urakehitystä Puolustusvoimissa

☐ Täysin eri mieltä

- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

14. Puolustusvoimilla on tarjota minulle sellaisia kursseja ja jatkokoulutusta, joka mahdollistavat urallani etenemisen tässä organisaatiossa

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

15. Siviiliseuraajasuunnitelma on kehitetty edistämään siviilien urakehitystä Puolustusvoimissa. Koen, että minulle on ollut tästä suunnitelmasta konkreettista hyötyä. Sotilasvirassa olevat jättävät vastaamatta.

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ En ole kuullut koko asiasta

16. Sukupuolella on vaikutusta uralla etenemiseen Puolustusvoimissa

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

17. Koen olevani "urani huipulla" Puolustusvoimissa, enkä tämän vuoksi usko, että minulla on organisaatiossa enää etenemismahdollisuuksia tästä pitemmälle

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

18. Vertikaalinen segregatio tarkoittaa saman organisaation sisällä tehtävien jakautumista vaatimustasoltaan (ja palkkaukseltaan) erilaisiin tehtäviin miesten ja naisten kesken.  
Koen, että samalla tehtävänimikkeellä olevat miesten ja naisten tehtävät ovat vaatimuudeltaan (ja palkkaukseltaan) saman arvoiset

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä

19. Verkostoitumisella tarkoitetaan yhteistyötä ja tutustumista mahdollisimman laajasti eri asemissa ja työtehtävissä toimiviin henkilöihin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Verkostoituminen on tutkitusti tehokas keino edistää omaa uraa. Koen, että olen onnistunut verkostoitumaan organisaatiossani niin, että siitä on ollut hyötyä urakehitykselleni

☐ Täysin eri mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Ei samaa eikä eri mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Täysin samaa mieltä

20. Vapaa sana

21. Tämän taustatutkimuksen lisäksi haastattelen PVLOGL:n siviiliviroissa olevia naisia tammi-helmikuussa 2020. Jos olet siviilivirassa oleva nainen, ja sinulla olisi mahdollisuus osallistua tutkimukseen, jätäthän yhteystietosi tai ota minuun suoraan yhteyttä [heidi.k.lahtinen@mil.fi](mailto:heidi.k.lahtinen@mil.fi).

Vapaaehtoisten joukosta valitaan 5-10 kpl eri henkilöstöryhmistä haastatteluun.

Haastateltavat esiintyvät tutkimustuloksissa anonymoineina.

Lämmin kiitos!

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Toimipaikkani/osas-  
toni

-

### Liite 3. Haastattelun runko

## TEEMAT JA YDINKYSYMUKSET

### TAUSTA

- Kuka, mikä koulutus, missä tehtävässä tällä hetkellä, monta vuotta ollut talossa, mahdollisten alaisten lukumäärä (jos esimiesasemassa)
- Mihin tehtävään aikoinaan tulit Puolustusvoimille?

### TYÖURA JA URAKEHITYS

- Työura Puolustusvoimilla ja siihen vaikuttavat/ vaikuttaneet tekijät
- Mihin työhön rekrytoitu aikoinaan, mitä kaikkia työtehtäviä / virkoja takana?
- Oletko joutunut muuttamaan työn vuoksi? Miksi, miksi et? Olisiko valmis muuttamaan uran vuoksi, jos sellainen tilanne tulisi? Miksi, miksi et?
- Onko sinulle tunne, että olet suunnitellut urakehitystäsi ja vaikuttanut siihen tietoisesti? Jos on, miten olet suunnitellut ja vaikuttanut? Miksi?
- Onko joku erityinen taho tukenut sinua urakehityksessäsi? Kuka ja miksi?
- Onko esimiehesi tukenut ja kannustanut sinua urakehityksessäsi? Miten?
- Ketkä ovat olleet tärkeimpiä esikuvia/roolimalleja (johtamisurallasi) ja yleensä työelämässä?
- Onko sinulla ollut mentoria/mentoreita? Kuka (keitä)?
- Mitkä työn ulkopuoliset asiat (esimerkiksi perhe, ystävyssuhteet) ovat vaikuttaneet uraasi? Miten ja miksi ne ovat vaikuttaneet?
- Jos sinulle on puoliso, miten hän on tukenut urakehitystäsi?
- Jos sinulla ei ole puolisoa, onko se ollut tietoinen valinta?
- Oletko tyytyväinen valitsemaasi uraan ja urakehitykseen? Miksi?
- Oletko tyytyväinen nykyiseen työtehtävääsi? Miksi?
- Näetkö muutoksia urallasi lähitulevaisuudessa? Jos kyllä, millaisia ja miksi? Jos ei, miksi?
- Kadutko joitakin asioita urallasi? Jos kyllä, mitä ja miksi?
- Onko sukupuolesi vaikuttanut jollakin tavalla urakehitykseen? Jos on, miten?
- Onko joitakin tiettyjä asioita, joiden koet olevan esteellä urakehityksellesi, tai syitä miksi urasi ei kenties ole edennyt siten kuin ehkä olisit toivonut?
- Tiedätkö mikä on siviilien seuraajasuunnitelma, oletko osallistunut siihen ja/tai onko siitä ollut sinulle hyötyä urallasi?
- Uskotko, että sinulla on vielä mahdollisuuksia edetä urallasi (vai onko lasikatto tullut jo vastaan)? Miksi, miksi ei?

### VERKOSTOT

- Koetko, että olet saanut luotuja verkostoja organisaatiossasi, ja onko näistä verkostoista ollut hyötyä urallasi?
- Onko olemassa joitakin verkostoja, joihin koet, ettet pääse osalliseksi sukupuolesi vuoksi?

**TASA-ARVO**

- Miesten ja naisten välinen tasa-arvo Puolustusvoimilla?
- Koetko, että Puolustusvoimat on tasa-arvoinen miesten ja naisten suhteen urakehitystä ajatellen? Miksi, miksi et?
- Jos et, mikä on asia vaikuttaa eniten siihen, ettei näin ole?
- Koetko, että naisten ja miesten työtehtäviä arvostetaan yhtä lailla? Miksi, miksi et?
- Puolustusvoimat on miesvaltainen työpaikka. Onko tämä vaikuttanut jotenkin uralasi tai ylipäänsä työn tekemiseen, oletko kokenut vähättelyä tai jotain muuta negatiivista sen vuoksi, että edustat vähemmistö sukupuolta työpaikallasi?

**KOULUTUS**

- Onko mielestäsi Puolustusvoimilla yhtäläiset mahdollisuudet jatkokouluttaa itseään talon ”sisäisillä” kursseilla? Miksi tai miksi ei?
- Oletko osallistunut talon kursseille tai kouluttanut itseäsi lisää Puolustusvoimien ulkopuolella ja onko koulutuksesta ollut hyötyä urakehityksellesi? Jos ei ole ollut hyötyä, osaatko sanoa miksi ei?
- Onko esimiehesi kannustanut sinua jatkokouluttautumaan?

**Avoin kysymys: Onko jotain muuta aiheeseen liittyvää mitä haluaisit sanoa tai tuoda esiin?**